

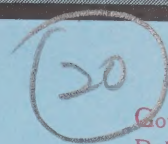
Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115467763>

77



Canadian Human Rights Commission



Government
Publications



1997-98
Estimates

Part III

Expenditure Plan

ISBN 0-660-60079-X



9 780660 600796

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

©Minister of Supply and Services Canada 1997

Available in Canada through

Associated Bookstores and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group – Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1998-III-21
ISBN 0-660-60079-X



Canadian Human Rights Commission

1997-98 Estimates

Part III

Expenditure Plan

Preface

This report to Parliament shows how the resources voted by Parliament have been or will be spent. It is based on a revised format intended to make a clear separation between planning and performance information, and to focus on the higher level, longer term plans and performance of departments.

The document is divided into four sections:

- Executive Summary;
- Commission Plans;
- Commission Performance; and
- Supplementary Information

It should be noted that, in accordance with Operating Budget principles, human resources consumption reported in this document is measured in terms of employee full-time equivalents (FTEs).

Table of Contents

Section I

Executive Summary	5
-------------------------	---

Section II

Commission Plans	6
------------------------	---

A. Summary of Plans and Priorities	6
--	---

B. Overview	6
-------------------	---

1. Roles, Responsibilities and Mission	6
2. Organization and Program Composition	6
3. Corporate Objectives and Priorities	8
4. Resource Plans and Financial Tables	8

C. Details by Branch	9
----------------------------	---

1. Branch Description and Objectives	9
2. Operating Context and Key Initiatives	10
3. Results and Expectations by Branch	11
4. Comparative Financial Plans by Branch	12

Section III

Commission Performance	13
------------------------------	----

A. Summary and Overview	13
-------------------------------	----

B. Financial Table	14
--------------------------	----

C. Details by Activity	14
------------------------------	----

1. Human Rights Promotion	14
2. Compliance	15
3. Financial Performance	19

Section IV

Supplementary Information	20
---------------------------------	----

1. Organization	20
-----------------------	----

1.1 Organization Chart	20
1.2 Resource Requirements by Branch and Activity for 1997-98	21

2. Personnel Requirements	22
---------------------------------	----

2.1 Personnel Requirements by Activity	22
2.2 Summary by Professional Category	22

3. Additional Financial Information	23
3.1 Presentation by Activity	23
3.2 Presentation by Standard Object	24
3.3 Total Cost of Program	25
4. Other Information	25
1. Publications	25
2. Posters	26
3. Policies	26
4. Surveys	26
5. Videos	27
6. Bookmarks	27
Index	27

Section I

Executive Summary

Over the past few years, the Commission has taken a number of steps to improve service to the public. It has centralized the complaints process so that regional staff can concentrate on responding to inquiries from the public and working with local community groups. Centralizing the process has also reduced overhead, simplified management and eliminated duplication.

Under this new system, the Commission has managed to reduce the length of time it takes to investigate complaints (now an average of nine months from the signature of a complaint to review by the Commission) and has significantly reduced the backlog of complaints at investigation.

More recently, the Commission has been preparing itself for the audit role it will assume under the new *Employment Equity Act*. After consulting with interested parties, the Commission has developed its audit criteria and operational procedures. It has also embarked on a series of voluntary audits with various public and private sector organizations in order to test its procedures and make further adjustments.

Over the next year, the Commission will refine its ability to set priorities and review key aspects of its operations.

The Commission recently established a Human Rights Promotion Branch to oversee its communications activities throughout the country. The new Branch will build on the activities of the former Communications Branch and assume responsibility for the Regional Offices. In its first months, the new Branch will develop a comprehensive communications strategy.

Section II

Commission Plans

A. Summary of Plans and Priorities

The Commission will continue to review its operations in order to manage them more efficiently and effectively, and to improve lines of communication with equality-seeking groups and the public in general.

More specifically, the Commission aims to:

- improve its priority-setting capability so as to better target particular human rights issues and ensure that these direct its work in all program areas: complaints, audits, promotion, and policy;
- improve the strategic selection and management of complaints; and,
- through its new Human Rights Promotion Branch, ensure that Canadians in all regions of the country are informed of the Commission's responsibilities under the *Canadian Human Rights Act* and the new *Employment Equity Act*. Specific programs will be aimed at discouraging teenagers from getting involved in hate activities; promoting the hiring and advancement of people with disabilities; reducing discrimination against Aboriginal peoples and visible minorities; and promoting women's rights as human rights.

B. Overview

1. Roles, Responsibilities and Mission



The Canadian Human Rights Commission was established in 1978 to administer the *Canadian Human Rights Act*. The purpose of the *Act* is to promote equality of opportunity and to protect individuals from discrimination based on race, national or ethnic origin, colour, religion, age, sex, sexual orientation, marital status, family status, disability, or conviction for an offence for which a pardon has been granted.

The *Canadian Human Rights Act* complements the *Canadian Charter of Rights and Freedoms*. Proclaimed on March 1, 1978, it applies to federal government departments and agencies, Crown corporations, chartered banks, and private-sector companies in the areas of interprovincial transport, broadcasting and communications.

2. Organization and Program Composition

The Commission's program comprises three areas of activity: compliance, promotion, and employment equity.

The Commission investigates complaints of discrimination in employment and in the provision of goods and services customarily

available to the general public, based on the grounds enumerated above. It also investigates complaints of wage inequities between men and women in areas under federal jurisdiction. These complaints are investigated by staff and the findings submitted to the Commissioners for decision. The Commissioners consider the evidence in the investigation reports, review any submissions received from complainants or respondents, and decide how to dispose of each complaint. Commissioners can approve a settlement arrived at in the course of investigation, dismiss a complaint if there is insufficient evidence of discrimination, appoint a conciliator to attempt to resolve the matter, or refer the case to the Canadian Human Rights Tribunal.

Under the new *Employment Equity Act*, the Commission will conduct audits of federal government departments and federally-regulated private companies to help identify obstacles to the employment of women, Aboriginal peoples, persons with disabilities, and members of visible minorities. When obstacles are identified, the Commission will work with the employer to ensure that they are removed. The Act came into force in October 1996, and employers have one year in which to prepare themselves for auditing. During that period, the Commission is conducting a number of voluntary audits in order to test and refine its procedures.

The Commission has a statutory duty to discourage and reduce

discrimination through public education, liaison, and other means that it considers appropriate. It fulfils this responsibility by producing educational materials, conducting information programs, promoting human rights principles through the media, and working cooperatively with community groups, unions, employers, and service providers throughout the country.

Organizational Structure

The Commission consists of a Chief Commissioner and a Deputy Chief Commissioner and a maximum of six part-time members appointed by the Governor-in-Council. The Chief Commissioner and the Deputy Chief Commissioner are full-time members appointed for a term not exceeding seven years; other members are appointed for a term not exceeding three years.

As shown in Figure 10 page 20, the Commission delivers its program through the offices of the Chief Commissioner and the Secretary General, and the following headquarters branches: Anti-Discrimination Programs, Employment Equity, Human Rights Promotion, Policy and Liaison, Legal Services, the Executive Secretariat, and Corporate and Personnel Services. The Human Rights Promotion Branch is responsible for six Regional Offices in Vancouver, Edmonton, Winnipeg, Toronto, Montreal, and Halifax.

3. Corporate Objectives and Priorities

The Commission fosters the principle that individuals should have equal opportunity to participate in all spheres of Canadian life, consistent with their duties and obligations as members of society.

4. Resource Plans and Financial Tables

Figure 1: Authorities for 1997-98 - Part II of the Estimates			
Vote (thousands of dollars)		Main Estimates 1997-98	Main Estimates 1996-97
Canadian Human Rights Commission			
10 Program expenditures		12,598	14,279
(S) Contribution to employee benefit plan		1,577	1,438
Total Agency		14,175	15,717
<i>Vote - Wording and Amounts</i>			
Vote (dollars)			Main Estimates 1997-98
Canadian Human Rights Commission			
10 Canadian Human Rights Commission - Program expenditures			12,598,000
<i>Program by Activity</i>			
(thousands of dollars)		1997-98 Main Estimates	Main Estimates 1996-97
		Budgetary	
		Operating	
		Total	
Canadian Human Rights Commission	14,175	14,175	15,717

Figure 2: Commission's Overview

(thousands of dollars)	* Estimates 1996-97	Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
Main Estimates	15,717	14,175	14,166	14,202
Estimated cost of services provided by other Departments**	1,964	1,708	1,707	1,709
Total Program Cost	17,681	15,883	15,873	15,911

* Does not reflect Supplementary Estimates.

**See figure 16 on page 25 for additional information on services provided by other Departments.

Explanation of change: The decrease between the 1996-97 and the 1997-98 Main Estimates is due mainly to the fact that the Canadian Human Rights Tribunal is now a separate organization.

C. Details by Branch

1. Branch Description and Objectives

The **Office of the Secretary General** provides advice to the Commissioners and oversees the work of the branches.

The **Executive Secretariat** works closely with the Secretary General to provide administrative services to the executive offices, coordinate Commission meetings, provide support to the senior management team, and oversee activities related to access to information and privacy.

The **Human Rights Promotion Branch**, which includes staff at headquarters and in the Commission's six regional offices, promotes the principles of equality, fosters public understanding of the *Canadian Human Rights Act*, informs people about the work of the Commission, and conducts programs to reduce discrimination. The Branch is responsible for contacts with the media, activities in the community and for editorial services.

The **Regional Offices** carry out education and liaison activities with community groups, employers, service providers, unions and provincial human rights commissions. They are also the first point of contact for people wishing to file complaints of discrimination, and provide the Anti-Discrimination Programs Branch with assistance in the processing of complaints.

The **Anti-Discrimination Programs Branch** is responsible for investigating and conciliating all complaints filed with the Commission, and for monitoring employment equity settlements. The Branch also provides a quality assurance function for cases presented to the Commission, trains staff involved in compliance activities, and establishes performance standards and operational policies.

The **Employment Equity Branch** is responsible for conducting employment equity audits with employers in the private and public

sectors, to assess their compliance with the requirements of the new *Employment Equity Act*.

The **Policy and Liaison Branch** is responsible for providing policy, planning and research assistance. Human rights issues are monitored by the Branch, and policy proposals, guidelines, and research reports assist Commission decisions and support the operational branches. The Branch also coordinates the Commission's activities to assist Human Rights institutions outside Canada.

The **Legal Services Branch** provides advice to the Commission and staff on legal and policy issues and specific human rights cases. The Branch also represents the Commission in cases before the Human Rights Tribunal and the Courts. Its general objectives are to provide timely and effective legal advice and representation, and to assist the Commission in advancing equality at the federal level in Canada.

The **Corporate and Personnel Services Branches** provide headquarters and regional offices with support services in assets management, finance, informatics, information management, program evaluation, and library services. It also provide support services in staffing, classification, pay and benefits, staff relations, training and human resources planning, official languages, and health and safety.

2. Operating Context and Key Initiatives

Despite government commitments dating back to 1985, some important amendments to the *Canadian Human Rights Act* have yet to be enacted. There is a continuing need for

adjustments to the law, most notably to guarantee the right of "reasonable accommodation" for people with disabilities and others, and to repeal the provisions that protect mandatory retirement from the charge of discrimination.

These amendments are necessary to reinforce the law and ensure its continuing effectiveness as a tool for ensuring equality of opportunity and preventing discrimination. Delays in amending the *Act* also mean that legal issues, such as the scope and extent of the duty to accommodate, have to be resolved through litigation.

Other contextual factors which affect the Commission include:

- General economic constraints have tended to reduce the priority given by some organizations to implementing equal pay for work of equal value;
- The new *Employment Equity Act* requires operational adjustments and additional efforts in the areas of staffing, training of auditors, and the testing and refinement of auditing procedures;
- The Federal Court has imposed requirements aimed at ensuring the fairness of the Commission's decision making procedures (e.g. additional disclosure of materials to the parties, and additional evidence to support Commission decisions); and
- The general environment in human rights matters remains litigious; both complainants and respondents are more prepared to seek judicial intervention to

protect their interests; this has resulted in longer and more complex cases before the Tribunal and the Courts.

3. Results and Expectations by Branch

Initiatives Planned for 1997-98

The Commission will continue to develop policy positions, and plans to consult with community groups on program and policy issues.

It will provide educational materials on subjects such as pay equity, accessibility, and all forms of harassment and discrimination, and will produce new material to explain its approach to the promotion of employment equity. With its Barrier-Free Employment campaign, it will provide employers with practical information about how they can accommodate employees with disabilities.

In cooperation with provincial human rights bodies and non-governmental organizations, the Commission will: adapt its booklet to promote the human rights of Aboriginal peoples living in urban areas The Rights Path, for the Aboriginal peoples of Alberta and Saskatchewan; and adapt its human rights primer, Know Your Rights, for inclusion in human rights curricula aimed at children in Grades 1-3.

Regional Offices and headquarters will continue to participate, in partnership with provincial human rights bodies and non-governmental organizations,

in special events, including: Black History Month, International Women's Day, Aboriginal Awareness Day, National Access Awareness Week, and International Human Rights Day.

The Commission will enhance its information on Internet and SchoolNet by producing material that is specially tailored to meet the interests of employers, youngsters, educators, and others.

The Commission will review its current approach to complaints in order to achieve greater efficiency and effectiveness in the short term. This will include a review of the case management strategy and the effective utilization of increasingly scarce Commission resources.

In 1997-98, the Anti-Discrimination Programs Branch will develop standards, measurement systems and performance indicators for all its activities including pay equity complaints. It also plans to reinforce training of compliance staff to enhance their professional abilities.

The Commission will prepare a plan of its audit cycle and the number of audits to be undertaken in each year. Audits will start in November 1997, one year after the coming into force of the new *Employment Equity Act*.

The Commission will continue to encourage the settlement of major pay equity disputes but, where necessary, will pursue litigation in major equal wages cases involving government and private sector employees.

4. Comparative Financial Plans by Branch

Figure 3: Resources by Branch				
(thousands of dollars)	Estimates 1996-97	Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
Chief Commissioner and Deputy Chief Commissioner	670	410	416	422
Part-time Commissioners	130	130	130	130
Legal Services	1,534	1,559	1,447	1,466
Secretary General	238	230	233	236
Executive Secretariat	303	370	367	373
Regional Offices	1,767	---	---	---
Anti-Discrimination Programs	4,225	3,854	3,861	3,920
Employment Equity	843	1,574	1,824	1,691
Human Rights Promotion	1,224	2,739	2,680	2,717
Corporate Services	1,880	2,034	2,011	2,031
Personnel Services	504	442	448	455
Policy and Liaison	439	833	749	761
	13,757	14,175	14,166	14,202
Human Rights Tribunals	1,960	---	---	---
Total	15,717	14,175	14,166	14,202

At the end of 1996, the Commission made a number of organizational changes. These changes are reflected in the estimates for 1997-98 onward. The Regional Offices now report through the Human Rights Promotion

Branch, and the Employment Equity Branch has had its budget increased in line with its new responsibilities under the *Employment Equity Act*. In addition, the Human Rights Tribunal became a separate organization during fiscal year 1996-97.

Section III

Commission Performance

A. Summary and Overview

Significant activities in 1995-96 included:

- Responding to more than 40,000 inquiries;
- Completing the centralization at headquarters of primary responsibility for complaint reception and investigation. This, along with an improved computerized Complaints Management System, has allowed the Commission to achieve more effective client services: 52% of cases considered by the Commission in 1995-96 had been signed in that or the previous fiscal year (up from 20% in 1994-95). Centralization also facilitated working relationships with respondents whose headquarters are located in Montreal, Toronto and Ottawa;
- Completing the investigation of 10 major employment equity complaints against federal departments. Most of them were subsequently referred to conciliation;
- Helping to settle long-standing pay equity complaints by the Professional Institute of the Public

Service against the Treasury Board;

- Considering 1,245 cases put before the Commission for decision.
- Continuing preparations to adapt to the audit role assigned by the new *Employment Equity Act*. The operational framework for auditing was defined, clear performance criteria developed, and interested parties were consulted on these documents;
- Publishing a series of posters aimed at discouraging discriminatory attitudes against people with disabilities, and a human rights booklet for Aboriginal peoples;
- Producing two public service announcements for television and two public service announcements for radio; and
- Establishing a World Wide Web site for the Commission on the Internet, and, in cooperation with several provincial human rights bodies, establishing a human rights menu on SchoolNet to provide better access by teachers and students to information on human rights in Canada.

B. Financial Table

Review of Financial Performance

Figure 4: Financial Performance for 1995-96			
(thousands of dollars)	1995-96		
	Actual	Estimates	Change
Total Program	16,757	16,415	342
Human Resources (FTE)*	180	211	(31)

* See Figure 12 and 13, page 22 for additional information on human resources.

Explanation of change: The difference between the 1995-96 Actual and the Main Estimates is due mainly to the 1994-95 carry forward which funded the restructuring of the Regional operations.

C. Details by Activity

Program Effectiveness

The Canadian Human Rights Commission will operate in 1997-98 with a budget of \$14.2 million. This represents a decrease of \$1.5 million from the 1996-97 budget, mainly due to the fact that the separate status of the Canadian Human Rights Tribunal has now been formalized and its Estimates are no longer included herein.

1. Human Rights Promotion

Based on meetings with community groups and other interested parties, the Commission is producing public service announcements for television and radio that take aim at specific rights problems brought to its attention. Through its Annual Report, speeches, media interviews, articles, and letters to the editor, the Commission presents clear information about what has been accomplished and what remains to be done in achieving equality.

Information about the work of the Commission is available in more than 40 languages. Its publications are produced in both official languages as well as in large print, braille, and on audio cassette and computer diskette, to ensure they are accessible to people who are blind or vision-impaired. The Commission has a web site on the Internet and is linked to SchoolNet.

The Commission makes available a range of publicity material to promote equality and combat discriminatory behaviour - including posters, T-shirts and bookmarks. These have been developed and marketed with the cooperation of community-based organizations.

Regional offices and headquarters staff meet regularly with community groups, employers and unions. These, in turn, offer educational programs tailored to meet the needs of their members and employees. They also help the Commission develop strategies and materials to deal with important current issues. Booklets to

inform Aboriginal peoples about their rights have been produced by the regional offices in B.C. and Manitoba. Similar initiatives are planned for Alberta and Saskatchewan. The B.C. Regional Office, in cooperation with a community-based organization, helped prepare material on human rights and AIDS in several Asian languages. A new poster and an interactive quiz on our Internet site aimed at teenagers will be launched in Spring 1997 to counter the effects of hate mongering.

The Commission is producing and airing radio public service announcements aimed at prejudices that keep qualified people with disabilities from being employed, and a television announcement aimed at combatting job discrimination against older workers.

The Commission has published Unequal Access Survey Number 9, *Accommodation of Employees with Disabilities in the Federal Public Service: A Case Study Approach*, 1996.

Other publications include: a calendar and Montreal-area transit ad campaign to mark Black History Month in Quebec; a series of bookmarks to mark International Women's Day, International Day for the Elimination of Racial Discrimination, and International Human Rights Day; a poster carrying the message "Equal Work Deserves Equal Pay", and another which features an office administrator who has manic depression (part of the "Real People" series).

Other activities include: producing and distributing an updated *Canadian Human Rights Booklet* to reflect organizational and legislative changes; distributing the International Human Rights Day bookmark to all federal public servants; reprinting a human rights booklet for Aboriginal peoples in British Columbia; producing a postcard to promote the Commission's Internet site; airing a television public service announcement to show the advantages of a diverse workforce, a poster promoting the rights of women, and a calendar with black role models.

2. Compliance

Figures 5 to 7 provide statistics on inquiries and complaints for the 1995-96 year and forecasts for 1996-97 and 1997-98.

Figure 5: Inquiries			
	Estimates 1997-98	Forecast 1996-97	Actual 1995-96
Total Inquiries	48,000	38,000	41,879

(Figure 5) The number of inquiries is projected to increase in the coming years as Canada's international activities keep the issue of human

rights in the eye of the public and increased communications activities in the Regions generate more inquiries from the public interest.

Figure 6: Complaints			
	Estimates 1997-98	Forecast 1996-97	Actual 1995-96
<i>Complaints Accepted*</i>	1,000	1,040	1,068
i) Signed complaints	750	620	613
ii) Early resolution without recourse to investigation	75	120	157
iii) Referral to alternate redress	175	300	298
<i>Considered by the Commission**</i>	1,000	1,000	1,245

* Total of i), ii) and iii).

** Includes preliminary reports on questions such as timeliness and jurisdiction, investigation reports and conciliation reports.

(Figure 6) In 1995-96, the Commission considered 1,245 cases. It expects to consider somewhat fewer cases in 1996-97 and future years since many large groups of complaints that had been awaiting court or tribunal decisions were resolved in 1994-95 and 1995-96.

In 1995-96, there were 157 early resolutions (settlement before a complaint is signed). Some cases are resolved after the signature of a complaint but before the completion of the investigation.

Figure 7: Status of Complaints at March 31		
	1996	1995
At Investigation	1,042	1,086
At Conciliation	87	154
At Tribunal	30	87
In Appeal	63	* 161
Total	1,222	1,488

* This number includes several groups of complaints which involved the same issue. There were 99 separate cases under appeal, including appeals of Tribunal decisions as well as Commission decisions.

(Figure 7) The number of outstanding complaints has declined by 18% over the year because:

- more complainants are being referred to alternate redress, where available and appropriate ;

- a revised complaints process, introduced in February of 1994, has led to more complaints being processed in a shorter period of time;
- a Policy Complaints unit allows the Commission to deal with related policy complaints as a group; and
- centralization of the primary responsibility for complaint investigation has allowed improved control of the case management process.

Figure 8 shows the outcome of cases considered by the Commission by fiscal year from 1989-90 to 1995-96.

Figure 8: Results of Cases Decided by the Commission by Fiscal Year							
Years	To Deal With*	Dismissed	Settled**	Other***	To Conciliation	To Tribunal	Total Submitted
95-96	11	255	149	656	125	49	1,245
94-95	23	268	170	599	134	46	1,240
93-94	29	300	122	692	196	40	1,379
92-93	23	287	125	437	223	74	1,169
91-92	51	326	196	381	168	55	1,177
90-91	74	212	142	290	175	20	913
89-90	80	132	75	114	228	51	680

* Refers to those cases where the Commission exercises its discretion to require a full investigation.

** Refers to those cases settled through conciliation or during investigation.

*** Includes the decisions not to deal with, no tribunal warranted, and no further proceedings (e.g. withdrawn cases, cases where contact with the complainant is lost) and cases suspended or stood down.

Legal proceedings:

The Commission helps to advance the rights of individuals and groups by arguing its position before tribunals and courts.

In 1995-96, several significant legal decisions were rendered that advanced equality rights and thus helped the Commission to achieve its objectives. In particular:

- the Supreme Court of Canada released its first decision on

sexual orientation issues under the *Canadian Charter of Rights and Freedoms*, in the case Egan and Nesbit v. Canada. The Commission intervened in this case, which involved a claim that the Spouse's Allowance as provided under the *Old Age Security Act* violated the equality provision of the *Charter* (s. 15) in that it extended the benefit to common law partners of the opposite sex but denied it to same-sex partners, no matter how long their relationship had

lasted. The Supreme Court recognized that sexual orientation discrimination is prohibited by the *Charter*, but concluded that this particular difference in treatment was a reasonable limit on equality rights given the special nature and purpose of the benefit concerned.

- the Federal Court, Trial Division, accepted the Commission's argument that a random, mandatory drug testing program can constitute discrimination under the *C.H.R.A.*; it could only be justified in relation to the job duties performed by the employees being tested. In the case of Canadian Civil Liberties Association v. Toronto Dominion Bank, the Court overturned the Tribunal decision and ordered that the matter be re-considered by a different Tribunal to determine whether the drug tests were indeed reasonably necessary in view of the job duties of the employees. The *C.H.R.A.* prohibits discrimination on the basis of previous or existing dependence on a drug or alcohol.
- in Andrews v. Department of Transport, a Human Rights Tribunal accepted that an employer's hearing acuity standards were an unfair bar to employment, given that a reasonable job-related test could have been used to assess whether the individual was able to perform the duties of the position.
- in Chander and Joshi v. Health Canada, a Human Rights Tribunal found that two scientists had been discriminated against by

Health Canada managers when they were interviewed for positions. The complainants were working as research scientists in Health Canada when they applied for two similar positions advertised by the Department. Finding that their job interviews were "subjective and perfunctory", and were conducted in an unprofessional manner, the Tribunal ruled that the Department had discriminated against both men when it deemed them unsuitable on the basis of those interviews. It directed that they be placed in the first available corresponding positions and compensated for lost wages.

- the Commission continued to pursue equal pay for work of equal value claims on behalf of federal public servants (P.S.A.C. v. Treasury Board) and in a case involving clerical employees at Canada Post (P.S.A.C. v. Canada Post Corporation).
- a Tribunal ruled that an Indian Band discriminated against women when it declared a "moratorium" on services to women or children who had regained their status pursuant to Bill C-31, which amended the *Indian Act*. In this case, Raphael, Gill, Phillipe and Cleary v. Montagnais du lac Saint-Jean Band, the women and children had been refused employment opportunities, and services such as education and housing; the Tribunal ruled that this discrimination was not justified by the Band's fears about its abilities to provide the services to these people.

- in a similar case, MacNutt, Pictou and Knockwood v. Shubenacadie Indian Band, another Tribunal ruled that the Shubenacadie Indian Band had discriminated when it refused to provide social assistance benefits to the non-native spouses of aboriginal Band members.

3. Administrative Services

Administrative Services were provided by the Corporate Services and Personnel Branches throughout the year. These services were delivered through the following organizational units: assets management, finance, informatics, information management, library, editorial and personnel services. In addition, Corporate Services responded to requests for information under the *Access to Information Act* and the *Privacy Act*.

4. Financial Performance

Figure 9: Commission Appropriated Planned and Actual Spending		
Activities	Main Estimates 1995-96	Actual 1995-96
(thousands of dollars)		
Human Rights Promotion	2, 231	2,243
Compliance	11,419	11,482
Administrative Services	2,765	3,032
Total	16,415	16,757

(Figure 9) The difference between the 1995-96 Actual and Main Estimates is due mainly to the 1994-95 carry forward which funded the restructuring of the Regional operations.

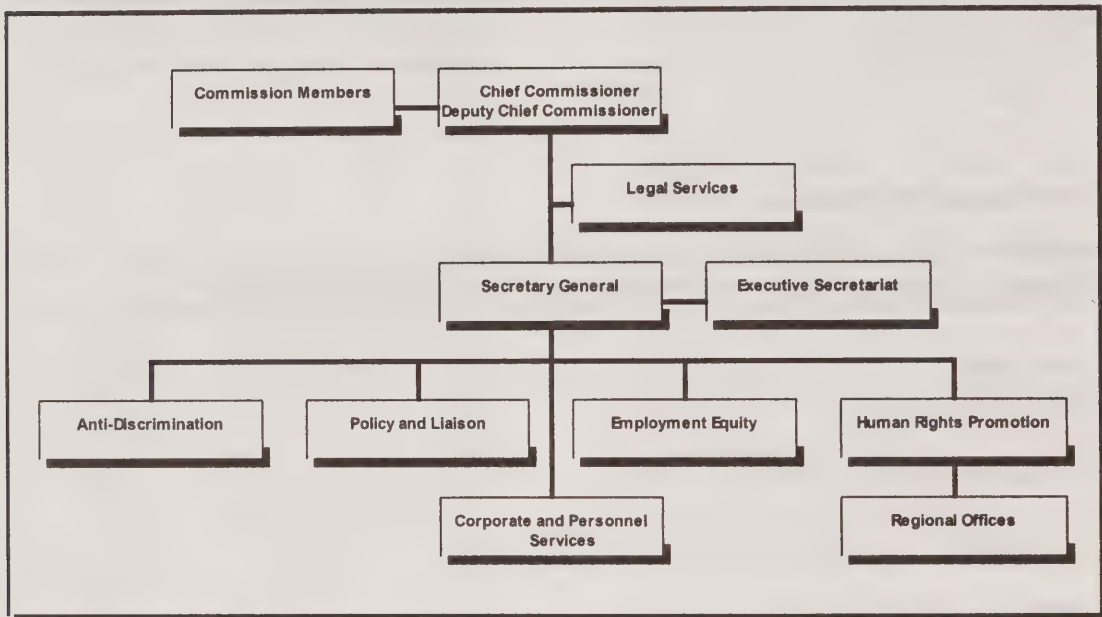
Section IV

Supplementary Information

1. Organization

1.1 Organization Chart

Figure 10: Organizational Structure, as of January 1, 1997



1.2 Resource Requirements by Branch and Activity for 1997-98

Figure 11: Resources by Branch					
(thousands of dollars)	Human Rights Promotion	Compliance	Employment Equity	Administrative Services	Total
Chief Commissioner and Deputy Chief Commissioner	205	103	102		410
Part-time Commissioners		91	39		130
Legal Services		1,559			1,559
Secretary General	23	104	103		230
Executive Secretariat	166	148	56		370
Anti-Discrimination Programs		3,854			3,854
Employment Equity			1,574		1,574
Human Rights Promotion	2,739				2,739
Corporate Services				2,034	2,034
Personnel Services				442	442
Policy and Liaison	833				833
Total	3,966	5,859	1,874	2,476	14,175

2. Personnel Requirements

2.1 Personnel Requirements by Activity

Figure 12: Details of Personnel Requirements by Activity					
Activities	FTE Actuals 1995-96	FTE Estimates 1996-97	FTE Estimates 1997-98	FTE Planned 1998-99	FTE Planned 1999-00
Human Rights Promotion	25	44	50	47	47
Compliance	119	103	76	74	74
Employment Equity	0	12	23	23	23
Administrative Services	36	35	32	32	32
Total	180	194	181	176	176

2.2 Summary by Professional Category

The Commission's personnel requirements account for \$10.9 million or 77% of the Program's total

expenditures (\$14.2 million). A profile of those requirements is provided in Figure 13.

Figure 13: Details of Personnel Requirements by Professional Category					
	FTE* Actuals 1995-96	FTE Estimates 1996-97	FTE Estimates 1997-98	FTE Planned 1998-99	FTE Planned 1999-00
Governor in Council Appointees	2	2	1	1	1
Executive Group	7	8	8	8	8
Scientific and Professional	15	16	15	14	14
Administrative and Foreign Service	111	127	117	113	113
Technical	3	3	4	4	4
Administrative Support	42	38	36	36	36
Total	180	194	181	176	176

* Full-time equivalent (FTE) is a measure of human resource consumption based on average levels of employment. FTE factors out the length of time that an employee works during each week by calculating the rate of assigned hours of work over scheduled hours of work. FTEs are not subject to Treasury Board control but are disclosed in Part III of the Estimates in support of personnel expenditure requirements specified in the Estimates.

3. Additional Financial Information

3.1 Presentation by Activity

Figure 14: Details of Expenditures by Activity

Total Expenditures by Activities (thousands of dollars)	Estimates 1996-97	Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
Human Rights Promotion	3,748	3,966	3,826	3,880
Compliance	8,383	5,859	5,754	5,838
Employment Equity	1,202	1,874	2,127	1,998
Administrative Services	2,384	2,476	2,459	2,486
Total Expenditures	15,717	14,175	14,166	14,202

3.2 Presentation by Standard Object

Figure 15: Details of Financial Requirements by Object			
(thousands of dollars)	Estimates 1997-98	Estimates 1996-97	Actual 1995-96
<i>Personnel</i>			
Salaries and wages	9,275	9,916	10,236
Contribution to employee benefit plans	1,577	1,438	1,422
	10,852	11,354	11,658
<i>Goods and Services</i>			
Transportation and communications	794	1,121	1,183
Information	414	406	416
Professional and special services	1,383	2,089	2,418
Rentals	106	140	178
Purchased repairs and maintenance	176	129	234
Utilities, materials and supplies	248	276	330
Other subsidies and payments	2	2	1
<i>Minor Capital</i>	200	200	339
	3,323	4,363	5,099
Total Expenditures	14,175	15,717	16,757

Explanation of change: The decrease between the 1996-97 and the 1997-98 Main Estimates is due mainly to the fact that the Canadian Human Rights Tribunal is now a separate organization.

3.3 Total Cost of Program

Figure 16: Total Estimated Cost of the Program for 1997-98				
(thousands of dollars)	Main Estimates 1997-98	Add Other Costs*	Estimated Total Program Cost	
			1997-98	1996-97
Canadian Human Rights Commission	14,175	1,708	15,883	17,681

* Other costs of \$1,708 consist of:

- accommodation provided without charge from Public Works and Government Services Canada 1,160
- payments to employee insurance plans from the Treasury Board Secretariat 529
- compensation administration of the pay processing function from Public Works and Government Services Canada 10
- worker's compensation benefits provided without charge from Human Resources Development Canada 9

4. Other Information

320 Queen Street, Place de Ville, Tower A
Ottawa, Ontario (613) 995-1151

1. Publications

- Annual Report 1995
- *Canadian Human Rights Act: A Guide*
- *Canadian Human Rights Act: Office Consolidation*
- Canadian Human Rights Commission Booklet
- Canadian Human Rights Commission and Employment Equity, Annual Review, 1993-1994 (July 1994)
- Canadian Human Rights Commission and Employment Equity, Annual Review, 1987-1992 (June 1993)
- Employment Equity: Fair Play at Work - Factsheet
- Equal Dollars Make Good Sense - Employee Booklet
- Equal Dollars Make Good Sense - Employer Booklet
- Equal Dollars Make Good Sense - brochure
- Equal Dollars Make Good Sense - Pay Equity Casebook
- Equity At Work - Excerpt from Annual Report
- Filing a Complaint with the Canadian Human Rights Commission - brochure
- Guide to Screening and Selection in Employment
- Harassment Casebook
- Harassment: What it is and what to do about it - brochure

- HIV-AIDS Discrimination: It's Against the Law - brochure
- Human Rights Forum - magazine
- Implementing Pay Equity in the Federal Jurisdiction
- Know Your Rights
- Multilingual Leaflets
- Prohibited Grounds of Discrimination - Chart

2. Posters

- Accessibility
- All Human Beings are Born Free and Equal
- Equal Dollars Make Good Sense
- Equality...We all have a hand in it
- Human Rights and the United Nations - 50 years of achievement, 1945-1995
- Real People Posters (Understanding Disabilities - Understanding Ourselves)
- Triumph of Ability
- Women's Rights are Human Rights (International Women's Day)

3. Policies

- Accommodation of Religious Observances
- Alternate Format Policy
- Bona Fide Justification Policy

- Bona Fide Occupational Requirement Policy

- Drug Testing Policy

- Harassment Policy

- Policy on Acquired Immunodeficiency Syndrome (AIDS)

- Policy Statement: Aboriginal Preferences

- Pregnancy/Childbirth Policy

4. Surveys

- Unequal Access: An Accessibility Survey of Selected Federal Offices, December 1990
- Unequal Access: Availability of Federal Government Publications in Alternate Formats, 1991
- Unequal Access: Availability of TDD Services by Federal Departments, 1991
- Unequal Access: An Accessibility Survey of Selected Banks, 1992
- Unequal Access: An Accessibility Survey of Selected Postal Outlets, 1992
- Unequal Access: Availability of TTY Services from Federal Departments and Private Sector Organizations, December 1993
- Unequal Access: An Accessibility Survey of Automated Banking Machines, 1995
- Unequal Access: Availability of Federal Government Publications in Alternate Formats, 1995

- Unequal Access: Accommodation of Employees with Disabilities in the Federal Public Service, 1996

5. Videos

- Equality...We all have a hand in it
- All Things Being Equal

6. Bookmarks

- Women's Rights Are Human Rights (International Women's Day)
- Equality...We All Have a Hand In It (International Day for the Elimination of Racial Discrimination)
- All Human Beings Are Born Free And Equal in Dignity And Rights (International Human Rights Day)

Index

A.

Aboriginal peoples, 6, 7, 11, 13, 15
 Accessibility, 11, 26
 Accommodation, 10, 15, 25, 26, 27
 Actual, 14, 15, 16, 19, 24
 Age, 6, 17
 Alternate formats, 26
 Amendments, 10
 Anti-Discrimination Programs, 7, 9, 11, 12, 21
 Authorities, 8

C.

Canadian Charter of Rights and Freedoms, 6, 17
 Canadian Human Rights Act, 6, 9, 10, 25
 Case management, 11, 17
 Chief Commissioner, 7, 12, 21
 Colour, 6
 Communications, 5, 6, 15, 24
 Complaint, 4, 7, 13, 16, 17, 25
 Compliance, 6, 9, 10, 11, 15, 19, 21, 22, 23
 Conciliation, 13, 16, 17
 Conciliator, 7
 Conviction, 6
 Corporate Services, 12, 19

D.

Disability, 6
 Discrimination, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 15, 18, 21, 26, 27

E.

Employee Benefit Plans, 24
 Employment equity, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 21, 22, 23, 25
 Employment Equity Act, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13
 Equal opportunity, 8
 Estimates, 1, 8, 9, 12, 14, 15, 16, 19, 22, 23, 24, 25
 Ethnic origin, 6
 Executive Secretariat, 7, 9, 12, 21
 Expenditures, 8, 22, 23, 24

F.

Family status, 6
 Financial performance, 14, 19
 Financial requirements, 24
 Forecast, 15, 16
 Full-time equivalent (FTE), 22

H.

Human rights, 1, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27
 Human Rights Tribunal, 7, 9, 10, 12, 14, 18, 24

I.

Initiatives, 10, 11, 15

Inquiries, 4, 13, 15

L.

Legal Services, 7, 10, 12, 21

M.

Marital status, 6

O.

Objectives, 8, 9, 10, 17

Operating budget, 2

Organization, 6, 9, 12, 15, 20, 24

P.

Pardon, 6

Part-time Commissioners, 12, 21

Pay equity, 11, 13, 25, 26

Performance, 2, 9, 11, 13, 14, 19

Personnel requirements, 22

Personnel Services, 7, 10, 12, 19, 21

Plans, 2, 6, 8, 11, 12, 24, 25

Policy, 6, 7, 10, 11, 12, 17, 21, 26

Program effectiveness, 14

Promotion, 5, 6, 7, 9, 11, 12, 14, 19,
21, 22, 23

Public, 4, 5, 6, 7, 9, 13, 14, 15, 18,
25, 27

Public education, 7

Publications, 14, 15, 25, 26

R.

Race, 6

Regional Offices, 5, 7, 9, 10, 11, 12,
14, 15

Religion, 6

Research, 10, 18

Review, 4, 5, 6, 7, 11, 14, 25

S.

Secretary General, 7, 9, 12, 21

Sex, 6, 17

Sexual orientation, 6, 17, 18

T.

Tribunal, 7, 9, 10, 11, 12, 14, 16,
17, 18, 19, 24

U.

Unequal access, 15, 26, 27

V.

Visible minorities, 6, 7

W.

Women, 7, 15, 18

- D.**
Défiance, 6, 7, 10, 11, 14, 15, 16, 28
Droits de la personne, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29
- E.**
Efficacité du programme, 15
Enquêtes, 7, 9, 14, 18, 28
Ethnique, 6
ETP, 2, 15, 24
Examen, 5, 15
- F.**
Femmes, 6, 7, 20, 28, 29
- I.**
Inégalité d'accès, 16, 28, 29
Initiatives, 10, 11, 16
Installations, 10, 29
- L.**
Loi canadienne sur les droits de la personne, 6, 9, 10, 20, 28
Loi sur l'équité en matière d'emploi, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 14
- M.**
Minorités visibles, 6, 7
Modifications, 10
- N.**
Nombre de plaintes, 18
- O.**
Objectifs, 8, 9, 10, 19
- P.**
Parité salariale, 11, 12, 16, 20, 27, 28
Personne gracée, 6
Plaintes, 5, 6, 7, 9, 12, 14, 17, 18, 19
Planification, 2, 10
Plans, 2, 6, 8, 13
Politique, 28
Public, 5, 6, 7, 9, 10, 14, 15, 16, 17
Publications, 11, 15, 27, 28, 29
- R.**
Race, 6
Recherche, 10
Réal, 15, 17, 26
Religion, 6
Résultats financiers, 15, 21
Révision, 9, 21
- S.**
Secrétaire général, 8, 9, 13, 23
Secrétariat exécutif, 8, 9, 13, 23
Services de gestion, 8, 10, 13, 21, 23
Services du personnel, 13, 21, 23
Services juridiques, 8, 10, 13, 23
Sexe, 6, 19
Situation de famille, 6
Supports de substitution, 28
- T.**
Tribunal des droits de la personne, 10, 13, 20

Index

- Inégalité d'accès : Enquête sur l'accessibilité des installations de Postes Canada, 1992
- Inégalité d'accès : Services offerts aux utilisateurs d'appareils de télécommunications pour malentendants par les bureaux fédéraux, 1991
- Inégalité d'accès : Service offerts aux utilisateurs d'appareils de télécommunications pour sourds par les bureaux fédéraux et les entreprises du secteur privé, décembre 1993
- Inégalité d'accès : Enquête sur l'accessibilité de certains guichets automatiques bancaires, février 1995
- Inégalité d'accès : Disponibilité des publications du gouvernement fédéral sur supports de substitutions, juin 1995
- Inégalité d'accès : Enquête sur les aménagements consentis aux
- A. Autorisations, 8, 21
- B. Besoins en personnel, 24
- Besoins financiers, 23, 26
- Budget de fonctionnement, 2
- Budget des dépenses, 1, 8, 9, 13, 15, 21, 24, 25, 26
- Bureaux régionaux, 5, 8, 9, 10, 11, 13, 16
- C. Charte canadienne des droits et libertés, 6, 19
- Commissaires à temps partiel, 13, 23
- Communication, 5, 6
- Compétence, 7, 17, 28
- Conciliateur, 7
- Conciliation, 9, 14, 17, 18, 19
- Couleur, 6
- 5. Vidéocassettes
 - À part égale
 - L'égalité ... mettons la main à la tâche
- 6. Signets
 - Les droits des femmes sont des droits de la personne (8 mars - Journée internationale de la femme)
 - L'égalité...mettons la main à la tâche (21 mars - Journée internationale pour l'élimination de la discrimination raciale)
 - Tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droits (10 décembre - Journée internationale des droits de la personne)

- Livret sur la Commission canadienne des droits de la personne
- Loi canadienne sur les droits de la personne: Codification administrative
- Loi canadienne sur les droits de la personne: Guide
- Mise en oeuvre de la parité salariale dans la sphère de compétence fédérale
- Recueil des cas de harcèlement
- Tableau des motifs de distinction illicite
- VIH-SIDA et la discrimination : Une question de droits
- 2. Affiches
 - L'Accessibilité, c'est ...
 - L'égalité ... mettons la main à la tâche
 - Les droits de la personne et les Nations Unies 50 années d'accomplissements, 1945-1995
 - Le talent n'a pas de frontières
 - Les droits des femmes sont des droits de la personne
 - On est tous pareils - Se comprendre pour s'accepter
 - Tous les êtres humains naissent libres et égaux
 - La Parité Salariale - Ça va de soi

3. Politiques

- Déclaration de la Commission canadienne des droits de la personne sur la politique fédérale concernant les autochtones, novembre 1990
- Dépistage des drogues
- Mesures d'adaptation pour tenir compte des obligations religieuses, décembre 1991
- Politique sur les exigences professionnelles justifiées
- Politique sur le harcèlement
- Politique sur les motifs justifiables
- Politique relative à la grossesse et à l'accouchement

4. Enquêtes

- Politique relative au Syndrome d'immuno-déficience acquise (SIDA)
- Politique sur les supports de substitution
- Inégalité d'accès : Disponibilité des publications du gouvernement fédéral sur supports de substitution, 1991
- Inégalité d'accès : Enquête sur l'accessibilité dans un échantillon de bureaux fédéraux, décembre 1990
- Inégalité d'accès : Enquête sur l'accessibilité de certains établissements bancaires canadiens, 1992

3.3 Coût total du Programme

Tableau 16 : Coût total estimatif du Programme pour 1997-1998					
(en milliers de dollars)		Budget des dépenses 1997-1998	Autres coûts*	Commission canadienne des droits de la personne	
				14 175	1 708
				15 883	17 681
				1997-1998	1996-1997
				Coût total estimatif du Programme	

(En milliers de dollars)

- * locaux fournis sans frais par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada 1 160
- contribution aux régimes d'assurance des employés par le Secrétaire du Conseil du Trésor 529
- administration de la rémunération liée à la fonction de traitement de la paye par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada 10
- indemnités pour accidents du travail fournies sans frais par Développement des ressources humaines Canada 9

4. Autres renseignements

320, rue Queen, Place de Ville, Tour A
Ottawa (Ontario) (613) 995-1151

1. Publications

- Rapport annuel 1995
- C'est important de connaître vos droits!
- Feuilles multilingues
- Forum des droits de la personne (publication trimestrielle)
- Guide de sélection et de présélection des employés
- La Commission canadienne des droits de la personne et l'équité en matière d'emploi : 1993-1994 Bilan annuel (juin 1994)
- La Commission canadienne des droits de la personne et l'équité en matière d'emploi, 1987-1992 en matière d'emploi, 1987-1992 Bilan annuel (juin 1993)
- La parité salariale, ça va de soi (brochure)
- La parité salariale, ça va de soi (livret de l'employeur)
- La parité salariale, ça va de soi (livret de l'employé)
- Les cas de disparité salariale
- La parité salariale, ça va de soi : Le dépôt d'une plainte auprès de la Commission canadienne des droits de la personne (brochure)
- L'équité au travail (Extrait du rapport annuel)
- L'équité en matière d'emploi : L'égalité au travail (feuille de renseignements)
- Le harcèlement : de quoi s'agit-il et comment y réagir ? (brochure)

3.2 Présentation par article courant

Tableau 15 : Détail des besoins financiers par article courant

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses 1997-1998	Budget des dépenses 1996-1997	Réel 1995-1996
Personnel				
Traitements et salaires		9 275	9 916	10 236
Contribution aux régimes d'avantages sociaux des employés		1 577	1 438	1 422
		10 852	11 354	11 658
Biens et services				
Transports et communications		794	1 121	1 183
Information		414	406	416
Services professionnels et spéciaux		1 383	2 089	2 418
Location		106	140	178
Achat de services de réparation et d'entretien		176	129	234
Services publics, fournitures et approvisionnements		248	276	330
Autres subventions et paiements		2	2	1
Dépenses en capital secondaires		200	200	339
		3 323	4 363	5 099
Total des dépenses		14 175	15 717	16 757

Explication de la différence : La baisse observée entre 1996-1997 et 1997-1998 est principalement attribuable au fait que le Tribunal canadien des droits de la personne est dorénavant un organisme distinct.

3. Renseignements financiers supplémentaires

3.1 Présentation par activité

Tableau 14 : Détail des dépenses par activité				
	Budget des dépenses	Budget des dépenses	Dépenses prévues	Dépenses prévues
	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000
(en milliers de dollars)				
Promotion des droits de la personne	3 748	3 966	3 826	3 880
Mise en oeuvre	8 383	5 859	5 754	5 838
Équité en matière d'emploi	1 202	1 874	2 127	1 998
Services administratifs	2 384	2 476	2 459	2 486
Total	15 717	14 175	14 166	14 202

2. Besoins en personnel

2.1 Besoins en personnel par activité

Tableau 12 : Détail des besoins en personnel par activité					
Activités	ETP réels 1995-1996	ETP budget des dépenses 1996-1997	ETP budget des dépenses 1997-1998	ETP prévus 1998-1999	ETP prévus 1999-2000
Promotion des droits de la personne	25	44	50	47	47
Mise en œuvre	119	103	76	74	74
Équité en matière d'emploi	0	12	23	23	23
Services administratifs	36	35	32	32	32
Total	180	194	181	176	176

2.2 Résumé par catégorie professionnelle

Les besoins en personnel de la Commission se chiffrent à 10,9 millions de dollars, ce qui représente 77 p. 100 des dépenses totales du Programme (14,2 millions de dollars). Le tableau 13 présente le détail de ces besoins.

Tableau 13 : Détail des besoins en personnel par catégorie professionnelle					
	ETP* réels 1995-1996	ETP budget des dépenses 1996-1997	ETP budget des dépenses 1997-1998	ETP prévus 1998-1999	ETP prévus 1999-2000
Nominations par le gouverneur en conseil	2	2	1	1	1
Direction	7	8	8	8	8
Scientifique et professionnelle	15	16	15	14	14
Administration et service extérieur	111	127	117	113	113
Technique	3	3	4	4	4
Soutien administratif	42	38	36	36	36
Total	180	194	181	176	176

* L'expression «équivalent temps plein» (ETP) désigne la mesure de l'utilisation des ressources humaines fondée sur les niveaux moyens d'emploi. L'ETP indique le nombre d'heures de travail fournies par l'employé chaque semaine, à l'aide du coefficient des heures de travail désignées, divisées par les heures normales de travail. Les ETP ne sont pas assujettis au contrôle du Conseil du Trésor, mais il en est fait état dans la partie III du Budget des dépenses au regard des besoins en dépenses de personnel indiqués dans le Budget des dépenses.

1.2 Besoins financiers par direction et par activité en 1997-1998

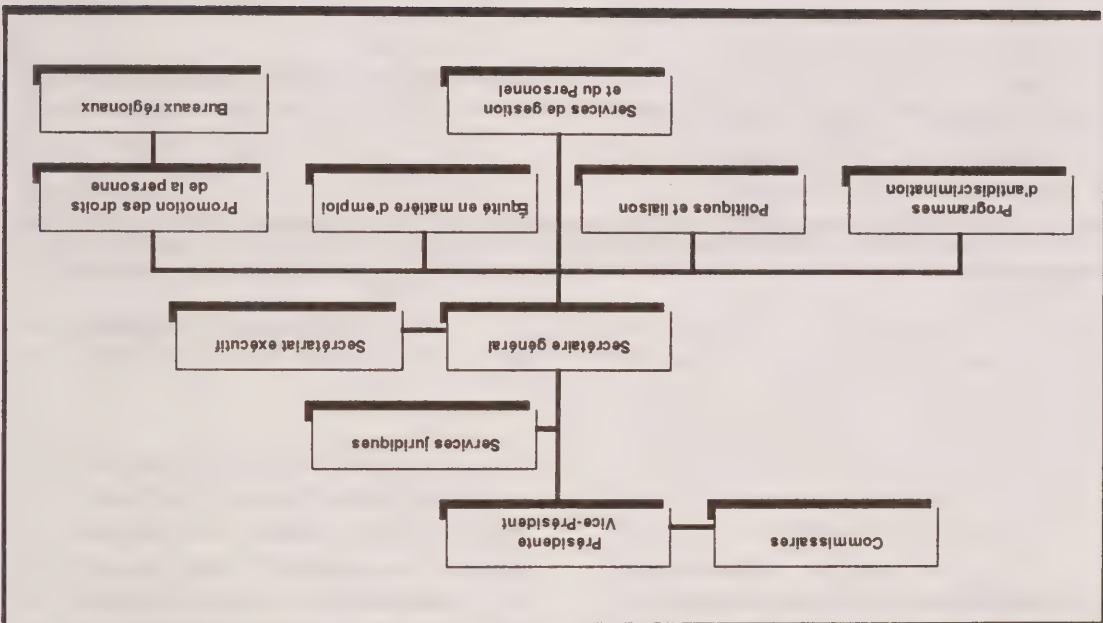
Tableau 11 : Ressources par direction					
	Promotion des droits de la personne	Mise en oeuvre	Équité en matière d'emploi	Services administratifs	Total
(en milliers de dollars)					
Président et vice-présidente	205	103	102		410
Commissaires à temps partiel		91	39		130
Services juridiques		1 559			1 559
Secrétaire général	23	104	103		230
Secrétariat exécutif	166	148	56		370
Programmes d'antidiscrimination		3 854			3 854
Équité en matière d'emploi			1 574		1 574
Promotion des droits de la personne	2 739				2 739
Services de gestion				2 034	2 034
Services du personnel				442	442
Politiques et liaison	833				833
Total	3 966	5 859	1 874	2 476	14 175

Partie IV Renseignements supplémentaires

1. Organisation

1.1 Organigramme

Tableau 10: Organigramme au 1^{er} Janvier 1997



notamment le logement et l'éducation. Le tribunal a jugé que ces mesures discriminatoires ne pouvaient se justifier par la crainte de la part de la bande indienne de ne pouvoir offrir les services en question à ces personnes.

- Dans une autre affaire similaire, (*MacNutt, Pictou et Knockwood c. Bande indienne de Shubenacadie*), un autre tribunal a décidé que la Bande indienne de Shubenacadie avait agi de façon discriminatoire en refusant de verser des prestations d'aide sociale aux conjoints allochtones des Autochtones faisant partie de la bande.

3. Services administratifs

Tout au long de l'année, les Directions des services de gestion et du personnel ont fourni des services administratifs dans les domaines suivants : gestion des biens, finances, informatique, gestion de l'information, services de bibliothèque, services de rédaction-révision et services du personnel. La direction des services de gestion a également donné suite aux demandes de renseignements présentées en vertu de la Loi sur l'accès à l'information et de la Loi sur la protection des renseignements personnels.

4. Résultats financiers

Tableau 9 : Autorisations, dépenses réelles et prévues de la Commission		
Activités	Budget des dépenses 1995-1996	Dépenses réelles 1995-1996
Promotion des droits de la personne	2 231	2 243
Mise en oeuvre	11 419	11 482
Services administratifs	2 765	3 032
Total	16 415	16 757

(Tableau 9) Explication de la différence : L'écart entre les données du Budget des dépenses principal et les données réelles pour 1995-1996 s'explique essentiellement par le report prospectif de crédits de l'exercice 1994-1995, ce qui a permis de financer la restructuration des opérations régionales.

- selon lequel un Programme de dépistage antidrogue obligatoire avec sélection aléatoire pouvait être discriminatoire aux termes de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, et qu'il faut qu'un tel Programme soit justifié en raison des tâches accomplies par les employés faisant l'objet de ce dépistage. Dans l'affaire *Canadian Civil Liberties Association c. Banque Toronto Dominion*, la cour a renversé la décision rendue précédemment et a ordonné que le dossier soit réexaminé par un autre tribunal, de manière à déterminer si les mesures de dépistage antidrogue étaient nécessaires et justifiées compte tenu des tâches des employés. La *Loi* interdit toute discrimination fondée sur une pharmacodépendance ou sur une alcoolodépendance passée ou présente.
- Dans l'affaire *Andrews c. ministère des Transports*, un tribunal des droits de la personne a admis que les normes d'acuité auditive appliquées par un employeur constituaient un obstacle inévitable à l'emploi, alors qu'un test d'aptitude raisonnable et adapté au travail à accomplir aurait pu être utilisé pour déterminer si une personne pouvait accomplir les fonctions liées à un poste.
- Dans l'affaire *Chander et Joshi c. Santé Canada*, un tribunal des droits de la personne a jugé que deux scientifiques avaient été victimes de discrimination de la part de gestionnaires de Santé Canada lors d'une entrevue visant la dotation de postes. Les deux
- plaignants qui travaillaient à titre de chercheurs scientifiques à Santé Canada ont présenté leur candidature relativement à la dotation de deux postes de nature similaire au Ministère. Ayant jugé que l'entrevue avait été subjective, menée pour la forme et de façon non professionnelle, le tribunal a décidé que le Ministère avait fait preuve de discrimination à l'endroit de ces deux chercheurs en se fondant sur les résultats de l'entrevue pour les juger inaptes. Il a ordonné que les deux hommes se voient confier les premiers postes de même niveau qui deviendront vacants et qu'il leur soit versé un montant équivalant au salaire perdu.
- La Commission a continué de travailler à la question de la parité salariale au nom des fonctionnaires fédéraux (*AFPC c. Conseil du Trésor*) ainsi que dans le cadre d'une affaire concernant les employés de bureau de la Société canadienne des postes (*AFPC c. Société canadienne des postes*).
- Un tribunal a décidé qu'une bande indienne avait fait preuve de discrimination à l'endroit des femmes en déclarant un moratoire sur les services aux femmes et aux enfants qui avaient recouru à leur statut d'Indien aux termes du projet de loi C-31 qui a modifié la *Loi sur les Indiens*. Dans cette affaire (*Raphael, Gill, Philippe et Cleary c. Bande indienne des Montagnais du Lac Saint-Jean*), ces femmes et ces enfants n'avaient pas accès à l'emploi ainsi qu'à certains services,

Le **tableau 8** montre les résultats relatifs aux plaintes instruites par la Commission par exercice, de 1989-1990 à 1995-1996.

Tableau 8 : Résultats des plaintes instruites par la Commission, par exercice									
Exercice	À instruire*	Plaintes rejetées	Plaintes réglées*	Autres**	Conciliation	Tribunal	Total des plaintes reçues		
								Plaintes au sujet desquelles la Commission exerce sa discrétion de faire une enquête approfondie.	
95-96	11	255	149	656	125	49	1 245	* Plaintes réglées au stade de la conciliation ou de l'enquête.	
94-95	23	268	170	599	134	46	1 240	** Comprend les plaintes irrecevables, les plaintes non soumises au Tribunal et les fermetures de dossiers (p. ex., les plaintes abandonnées ou celles qui n'ont pas permis à la Commission de rester en contact avec les plaignants), ainsi que les plaintes laissées en suspens.	
93-94	29	300	122	692	196	40	1 379		
92-93	23	287	125	437	223	74	1 169		
91-92	51	326	196	381	168	55	1 177		
90-91	74	212	142	290	175	20	913		
89-90	80	132	75	114	228	51	680		

La Commission contribue à la reconnaissance des droits des particuliers et des groupes en faisant valoir ses positions devant les tribunaux.

Plusieurs décisions importantes rendues en 1995-1996 ont servi à faire progresser la cause des droits de la personne et ont de ce fait aidé la Commission à réaliser ses objectifs :

- La Cour suprême du Canada a rendu sa première décision sur la question de l'orientation sexuelle dans le contexte de la *Charte canadienne des droits et libertés*, dans l'affaire *Egan et Nesbitt c. Canada*. Il y a eu intervention de la Commission dans cette affaire, où l'on soutenait que l'allocation de la Section de première instance de la Cour fédérale a admis l'argument de la Commission
- La Section de première instance de la Cour fédérale a admis l'argument de la Commission
- La Section de première instance de la Cour fédérale a admis l'argument de la Commission

(Tableau 6) En 1995-1996, la Commission a étudié 1 245 dossiers. Le nombre de dossiers étudiés en 1996-1997 et lors des années à venir devrait être quelque peu inférieur à ce chiffre, car bon nombre de plaintes qui avaient été regroupées et qui étaient en attente d'une décision de la cour ont été réglées en 1994-1995 et en 1995-1996.

Il y a eu 157 règlements rapides en 1995-1996 (réglement avant que la plainte ne soit présentée en bonne et due forme). Certains dossiers ont été réglés après que la plainte eut été signée mais avant la fin de l'enquête.

Tableau 7 : État des plaintes en cours de traitement au 31 mars

Tableau 7 : État des plaintes en cours de traitement au 31 mars		
	1996	1995
Au stade de l'enquête	1 042	1 086
Au stade de la conciliation	87	154
Au stade du tribunal	30	87
En instance d'appel	63	* 161
Total	1 222	1 488

* Comprend plusieurs plaintes portant sur une même question et qui avaient été regroupées pour cette raison. On comptait 99 dossiers portés en appel, y compris ceux portés en appel d'une décision du tribunal ou de la Commission.

(Tableau 7) Il y a eu une baisse de 18 p. 100 du nombre de plaintes en suspens au cours de l'année, et ce, pour les raisons suivantes :

- un plus grand nombre de plaintes sont traitées au moyen d'autres mécanismes de recours, lorsque la chose est possible et judiciaire;
- un processus révisé de traitement des plaintes, annoncé en février 1994, rend possible le traitement d'un nombre accru de plaintes dans un laps de temps plus court;
- le regroupement de la responsabilité principale des enquêtes portant sur les plaintes a rendu possible un meilleur contrôle du processus de gestion des dossiers.

2. Mise en oeuvre

Les tableaux 5 à 7 présentent des statistiques sur le nombre réel et prévu de demandes de renseignements et de plaintes en 1995-1996, en 1996-1997 et en 1997-1998.

Tableau 5 : Demandes de renseignements			
	Prévu 1997-1998	Prévu 1996-1997	Réel 1995-1996
Total des demandes de renseignements	48 000	38 000	41 879

(Tableau 5) On prévoit que le nombre de demandes de renseignements augmentera au cours des prochaines années, car les activités menées par le Canada à l'échelle internationale ont pour effet de rappeler au public toute la problématique des droits de la

personne, tandis que l'intensification des activités de communications dans les régions avivra l'intérêt des gens, ce qui amènera un plus grand nombre de personnes à demander des renseignements.

Tableau 6 : Plaintes			
	Prévu 1997-1998	Prévu 1996-1997	Réel 1995-1996
Plaintes reçues *	1 000	1 040	1 068
i) Plaintes déposées en bonne et due forme	750	620	613
ii) Règlement rapide sans enquête	75	120	157
iii) Recommandation d'un autre recours	175	300	298
Plaintes étudiées par la Commission **	1 000	1 000	1 245

* Total de i), ii) et iii).
 * Y compris les rapports préliminaires sur des questions comme la compétence et les délais, les rapports d'enquête et les rapports de conciliation.

Parmi les autres initiatives de la Commission, mentionnons un calendrier et une campagne d'affichage sur les moyens de transport dans la région de Montréal pour commémorer le Mois de l'histoire des Noirs au Québec; un ensemble de signets pour la Journée internationale de la femme, la Journée internationale pour l'élimination de la discrimination raciale et la Journée internationale des droits de la personne; une affiche véhiculant un message faisant la promotion de la parité salariale; et une autre affiche montrant un gestionnaire de bureau maniac-co-dépressif (dans la série «On est tous pareils»).

Citons au nombre des autres activités de la Commission la rédaction et la distribution d'une version mise à jour du *Livret sur la Commission canadienne des droits de la personne* qui rend compte des changements d'ordre législatif et organisationnel survenus; la distribution d'un signet rappelant la Journée internationale des droits de la personne à tous les fonctionnaires fédéraux; une nouvelle impression de la brochure sur les droits de la personne à l'intention des Autochtones de la Colombie-Britannique; la production d'une carte postale visant à promouvoir le site Web de la Commission sur l'Internet, la diffusion d'un message d'intérêt public à la télévision pour montrer les avantages d'un effectif diversifié; la préparation d'une affiche de promotion des droits de la femme; et un calendrier composé de personnes de la communauté noire pouvant servir de modèles.

coopération d'organisations communautaires.

Les employés des bureaux régionaux et de l'administration centrale rencontrent régulièrement les groupes communautaires, les employeurs et les syndicats, qui, en retour, offrent des Programmes d'éducation adaptés aux besoins de leurs membres et de leurs employés. Ils aident en outre la Commission à élaborer des stratégies et des outils en fonction des questions de l'heure. Par exemple, des brochures ont été rédigées par les bureaux régionaux de la Colombie-Britannique et du Manitoba pour informer les Autochtones à propos de leurs droits. Des initiatives semblables sont prévues en Alberta et en Saskatchewan. Le Bureau régional de la Colombie-Britannique, en collaboration avec une organisation communautaire, a aidé à la préparation de documents sur les droits de la personne et sur le sida dans plusieurs langues asiatiques. Nous préparons pour le printemps 1997 une nouvelle affiche ainsi qu'un jeu-questionnaire interactif à partir de notre site Internet à l'intention des adolescents, dans le but de contrer les effets de la propagande haineuse.

La Commission produit et fait diffuser des messages d'intérêt public à la radio; ces messages ont trait aux préjugés qui empêchent des personnes compétentes mais qui présentent une déficience de se trouver un emploi. Un message destiné à la télévision a pour objet de combattre la discrimination dont font l'objet des travailleurs âgés. La Commission a publié en 1996 le document *Inégalité d'accès - Neuvième rapport : Les aménagements consentis aux*

B. Tableau financier

Examen des résultats financiers

Tableau 4 : Résultats financiers en 1995-1996				
(en milliers de dollars)				
	Réel	Budget des dépenses	Différence	1995-1996
Ensemble du Programme	16 757	16 415	342	
Ressources humaines (ETP) *	180	211	(31)	

* Voir les tableaux 12 et 13, page 24, pour de plus amples renseignements sur les ressources humaines.

Explication de la différence : L'écart entre le montant réel et le montant prévu au Budget des dépenses pour 1995-1996 est attribuable essentiellement au report prospectif de crédits de l'exercice 1994-1995, ce qui a permis de financer la restructuration des opérations régionales.

C. Détails par activité

Efficacité du Programme

La Commission canadienne des droits de la personne disposera en 1997-1998 d'un budget de 14,2 millions de dollars. Il s'agit d'une diminution de 1,5 million de dollars par rapport à 1996-1997, qui s'explique d'abord par le fait que le statut distinct du Tribunal canadien des droits de la personne est maintenant officiel et que son budget des dépenses n'est plus inclus dans celui de la Commission.

1. Promotion des droits de la personne

Se fondant sur des rencontres avec des groupes communautaires et d'autres parties intéressées, la Commission produit des messages d'intérêt public pour la télévision et la radio, dans le but de mettre en lumière certains problèmes précis liés aux droits de la personne qui ont été portés à son attention. Au moyen de son rapport annuel, de discours,

d'articles, d'entrevues avec les médias et de lettres aux rédacteurs en chef, la Commission présente des renseignements précis sur les mesures prises, sur les progrès réalisés et sur le chemin qui reste à parcourir sur la route de l'égalité.

Les renseignements sur les travaux de la Commission sont disponibles en plus de 40 langues. Ses publications sont offertes dans les deux langues officielles ainsi qu'en gros caractères, en braille, sur cassettes ou sur disquettes d'ordinateur, pour que les personnes aveugles ou ayant une déficience visuelle puissent les consulter. La Commission a un site Web sur l'Internet et est reliée au Réseau scolaire canadien.

La Commission offre une gamme de produits de publicité — affiches, T-shirts, signets, etc. — visant à promouvoir l'égalité et à combattre la discrimination. Ces produits ont été conçus et mis en marché avec la

Partie III
Résultats de la Commission

A. Résumé et aperçu

fonction publique à l'endroit du Conseil du Trésor;

la Commission a étudié 1 245 dossiers qui lui ont été soumis;

les préparatifs se sont poursuivis en vue d'assumer le rôle de vérification dévolu à la Commission en vertu de la nouvelle *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Le cadre des activités de vérification a été élaboré et des critères de rendement précis ont été définis, par suite de consultations auprès des parties intéressées;

des affiches ont été publiées dans le but de décourager les pratiques discriminatoires à l'endroit des personnes ayant une déficience, et une brochure sur les droits de la personne conçue pour les Autochtones a aussi été publiée;

quatre messages d'intérêt public ont été produits, deux pour la télévision, et deux pour la radio;

la Commission possède maintenant son site Web sur l'Internet. En outre, en coopération avec plusieurs organismes provinciaux des droits de la personne, la Commission a établi un menu des droits de la personne sur le Réseau scolaire canadien pour offrir aux enseignants et aux étudiants un meilleur accès à l'information sur les droits de la personne au Canada.

Voici certaines des activités importantes réalisées en 1995-1996 :

- plus de 40 000 demandes de renseignements ont été traitées;

- le regroupement à l'administration centrale de la responsabilité principale pour la réception des plaintes et les enquêtes est achevée. Cette mesure, combinée avec l'amélioration du Système de gestion des plaintes, a permis à la Commission d'offrir des services plus efficaces à sa clientèle : 52 p. 100 des dossiers étudiés par la Commission en 1995-1996 avaient été déposés au cours de cet exercice ou de l'exercice précédent (contre 20 p. 100 en 1994-1995). Le regroupement a aussi facilité les relations de travail avec les mis en cause dont l'administration centrale est située à Montréal, Toronto et Ottawa;

- les enquêtes menées sur dix plaintes de disparité salariale contre des ministères fédéraux ont été menées à bien. La plupart de ces dossiers ont par la suite fait l'objet d'une procédure de conciliation;

- la Commission a maintenu sa participation au règlement de plaintes de disparité salariale présentées depuis longtemps déjà par l'Institut professionnel de la

4. Plans financiers comparatifs par direction

Tableau 3 : Ressources par direction				
	Budget des dépenses 1996-1997	Budget des dépenses 1997-1998	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000
Présidente et vice-président	670	410	416	422
Commissaires à temps partiel	130	130	130	130
Services juridiques	1 534	1 559	1 447	1 466
Secrétaire général	238	230	233	236
Secrétariat exécutif	303	370	367	373
Bureaux régionaux	1 767	---	---	---
Programmes d'antidiscrimination	4 225	3 854	3 861	3 920
Équité en matière d'emploi	843	1 574	1 824	1 691
Promotion des droits de la personne	1 224	2 739	2 680	2 717
Services de gestion	1 880	2 034	2 011	2 031
Services du personnel	504	442	448	455
Politiques et liaison	439	833	749	761
Tribunal des droits de la personne	1 960	---	---	---
Total	15 717	14 175	14 166	14 202

À la fin de 1996, la Commission a effectué un remaniement organisationnel. Ces changements sont reflétés dans le budget des dépenses pour 1997-1998 et les exercices suivants. Les bureaux régionaux relèvent maintenant de la direction générale de la promotion des droits de la personne et l'allocation budgétaire de la direction générale de l'équité en matière d'emploi a été augmentée pour tenir compte des nouvelles responsabilités qui lui incombent en vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. De plus, le Tribunal canadien des droits de la personne est devenu un organisme distinct au cours de l'exercice 1996-1997.

l'histoire des Noirs », la Journée internationale de la femme, la Journée de sensibilisation aux cultures autochtones, la Semaine nationale pour l'intégration des personnes handicapées et la Journée internationale des droits de la personne.

La Commission augmentera les renseignements qu'elle diffuse sur Internet et sur le Réseau scolaire canadien en produisant des dossiers conçus exprès pour les employeurs, les jeunes, les enseignants et autres.

La Commission examinera son approche actuelle au chapitre du règlement des plaintes afin d'accroître son efficacité et son efficience à court terme. Elle se penchera notamment sur une stratégie de gestion des cas et sur l'utilisation efficace de ses ressources, qui se font de plus en plus rares.

En 1997-1998, la Direction générale des Programmes d'antidiscrimination mettra au point des normes, des systèmes de mesure et des indicateurs de rendement relativement à toutes ses activités, y compris les plaintes au chapitre de l'équité salariale. Elle prévoit aussi renforcer la formation des employés du volet de la mise en œuvre afin d'élargir l'éventail de leurs compétences.

La Commission préparera un plan de son cycle de vérification et du nombre de vérifications à mener à chaque année. Les vérifications commenceront en novembre 1997, un an après l'entrée en vigueur de la nouvelle *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.

La Commission continuera de favoriser le règlement des principaux litiges d'équité salariale et, au besoin, elle poursuivra l'examen d'importantes affaires de parité salariale dont les mis en cause sont les employés du gouvernement et du secteur privé.

3. Résultats et attentes par direction

Initiatives prévues pour 1997-1998

La Commission continuera d'élaborer des prises de position et elle prévoit consulter des groupes communautaires au sujet des politiques et des Programmes.

Elle produira des publications sur l'équité salariale, l'accessibilité, et toutes les formes de harcèlement et de discrimination, ainsi que de nouvelles publications pour expliquer l'approche qu'elle adoptera aux fins de la promotion de l'équité en matière d'emploi. Dans le cadre de sa campagne «Employeurs sans obstacles», elle fournira aux employeurs des renseignements pratiques sur la façon de satisfaire aux besoins des employés ayant une déficience.

En collaboration avec les organismes provinciaux de droits de la personne et des organisations non gouvernementales, la Commission adaptera son dépliant *The Rights Path*, qui fait la promotion des droits de la personne des Autochtones vivant en milieu urbain en Alberta et en Saskatchewan; elle adaptera aussi sa publication de base intitulée *C'est important de connaître vos droits* afin de l'inclure dans les Programmes d'enseignement des droits de la personne de la première à la troisième année du niveau primaire.

Toujours en collaboration avec les organismes provinciaux des droits de la personne et des organisations non gouvernementales, les bureaux régionaux et l'administration centrale continueront de participer à des activités spéciales comme le « mois de

Parmi les autres facteurs contextuels qui touchent la Commission, mentionnons :

- Les contraintes économiques générales tendent à réduire la priorité accordée par certains organismes à la réalisation de la parité salariale;

- La nouvelle *Loi sur l'équité en matière d'emploi* nécessite des rajustements opérationnels et des efforts additionnels dans les domaines de la dotation, de la formation des vérificateurs, et de la mise à l'essai et du perfectionnement des méthodes de vérification;

- La Cour fédérale a imposé des exigences visant à assurer que les processus décisionnels de la Commission soient équitables (p. ex. divulgation additionnelle des documents aux parties, et preuve additionnelle pour étayer les décisions de la Commission);

- Le contexte général des droits de la personne demeure litigieux; les plaignants et les mis en cause recherchent davantage l'intervention judiciaire pour faire valoir leurs intérêts; en conséquence, les affaires portées devant le Tribunal et les autres tribunaux sont de plus en plus longues et complexes;

Ses objectifs généraux consistent à fournir des services efficaces et de opportuns de représentation et de conseil juridique, et d'aider la Commission à faire avancer le principe de l'égalité au niveau fédéral au Canada.

Les Directions des services de gestion et du personnel fournissent à l'administration centrale et aux bureaux régionaux des services de soutien dans les domaines suivants : gestion des biens et des installations, finances, informatique, gestion de l'information, évaluation des programmes et services de bibliothèque. Elles offrent aussi des services de soutien en matière de dotation, de classification, de rémunération et d'avantages sociaux, de relations de travail, de planification de la formation et des ressources humaines, de langues officielles, et de santé et sécurité.

2. Contexte opérationnel et principales initiatives

Malgré des engagements du gouvernement qui remontent à 1985, certaines modifications importantes de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* n'ont toujours pas été promulguées. La Loi doit être continuellement modifiée, surtout pour garantir le droit à un «accès raisonnable»aux personnes ayant une déficience et autres, et pour abroger les dispositions protégeant la mise à la retraite obligatoire contre des accusations de discrimination. Ces modifications sont nécessaires pour renforcer la loi et maintenir son efficacité continue en tant que moyen d'assurer l'égalité des chances et de prévention de la discrimination. Les

adressées à la Commission, et elle supervise le règlement des affaires d'équité en matière d'emploi. La Direction générale exerce aussi une fonction d'assurance de la qualité en ce qui concerne les affaires présentées à la Commission, elle assure la formation du personnel qui exerce les activités de mise en œuvre, et elle établit des normes de rendement et des politiques opérationnelles.

La Direction générale de l'équité en matière d'emploi est responsable des vérifications menées pour s'assurer que les employeurs des secteurs public et privé respectent les critères d'équité en matière d'emploi et observent les dispositions de la nouvelle *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.

Il incombe à la **Direction générale des politiques et de la liaison** de fournir une aide relative aux politiques, à la planification et à la recherche. Elle suit l'évolution des dossiers des droits de la personne, et ses projets de politiques, ses lignes directrices et ses rapports de recherche aident la Commission à rendre ses décisions et appuient les directions et les directions générales. Enfin, elle coordonne les activités de la Commission visant à fournir de l'assistance aux institutions œuvrant à l'étranger pour les droits de la personne.

La Direction des services juridiques

fournit des conseils à la Commission et à son personnel en matière juridique et au sujet d'affaires précises de droits de la personne. Elle représente aussi la Commission dans les affaires portées devant le Tribunal des droits de la personne et d'autres tribunaux.

Tableau 2 : Aperçu de la Commission				
(en milliers de dollars)	* Budget des dépenses 1996-1997	Budget des dépenses 1997-1998	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000
Budget principal	15 717	14 175	14 166	14 202
Coût estimatif des services fournis par les autres ministères *	1 964	1 708	1 707	1 709
Total du coût du Programme	17 681	15 883	15 873	15 911

* Ne tient pas compte du Budget des dépenses supplémentaire.

** Voir le tableau 16, page 27, pour en savoir plus long sur les services fournis par les autres ministères.

Explication de la différence : La baisse observée entre 1996-1997 et 1997-1998 est principalement attribuable au fait que le Tribunal canadien des droits de la personne est dorénavant un organisme distinct.

C. Détails par direction

1. Description et objectifs des directions

Le cabinet du secrétaire général conseille les commissaires et supervise le travail des directions et des directions générales.

Le **Secrétariat exécutif** collabore étroitement avec le Secrétaire général à la prestation de services administratifs aux bureaux exécutifs, il coordonne les réunions de la Commission, il appuie la haute direction et supervise les activités liées à l'accès à l'information et à la protection des renseignements personnels.

La **Direction générale de la promotion des droits de la personne**, dont le personnel travaille à l'administration centrale et dans les six bureaux régionaux de la Commission, promouvoit le principe de l'égalité, œuvre pour mieux faire connaître au public la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, elle fait connaître le

travail de la Commission et exerce des Programmes visant à réduire la discrimination. La Direction générale est aussi responsable des communications avec les médias, d'activités tenues dans la collectivité, ainsi que des services de rédaction-révision.

Les **bureaux régionaux** exercent des activités d'éducation et de liaison auprès de groupes communautaires, d'employeurs, d'organismes de prestation de services, de syndicats et des commissions provinciales des droits de la personne. Ils constituent aussi le premier point de contact pour les personnes qui veulent porter plainte pour discrimination, et ils aident la Direction générale des Programmes d'antidiscrimination aux fins du règlement des plaintes.

La **Direction générale des Programmes d'antidiscrimination** est responsable des enquêtes à mener ainsi que des services de conciliation à offrir relativement à toutes les plaintes

cabinets du président et du secrétaire général, et des directions ou directions générales suivantes de l'administration centrale : Programmes d'antidiscrimination, Équité en matière d'emploi, Promotion des droits de la personne, Politiques et liaison, Services juridiques, Secrétariat exécutif, et Services de gestion et du personnel. La Direction générale de la promotion des droits de la personne est responsable de six bureaux régionaux à Vancouver, Edmonton, Winnipeg, Toronto, Montréal et Halifax.

3. Objectifs et priorités

La Commission est chargée de promouvoir le principe selon lequel chacun doit avoir une chance égale de participer à toutes les sphères de la vie canadienne dans la mesure compatible avec ses devoirs et obligations au sein de la société.

4. Plans et tableaux financiers

Tableau 1 : Autorisations pour 1997-1998 - Partie II du Budget des dépenses				
Crédits (en milliers de dollars)	Budget principal 1997-1998	Budget principal 1996-1997	Commission canadienne des droits de la	
			personne	
10 Dépenses du Programme (L) Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	12 598	14 279	Total de l'organisme	
			14 175	
			1 577	
			1 438	
15 717				
Crédits - Libellé et sommes demandées				
Crédits (en dollars)	Budget principal 1997-1998	Budget principal 1996-1997	Commission canadienne des droits de la	
			personne	
10 Dépenses du Programme	12 598	14 279	10 Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	
			Total de l'organisme	
14 175				
Programme par activité				
Budget principal 1997-1998		Budget		
Budgetaire		principal		
Fonctionnement		1996-1997		
Total		1996-1997		
Commission canadienne des droits de la personne		15 717		
de la personne		14 175		
14 175		14 175		
15 717		15 717		

de la diffusion et des communications.

2. Organisation et composition du Programme

Le Programme de la Commission comporte trois volets : la mise en oeuvre, la promotion et l'équité en matière d'emploi.

La Commission enquête sur les plaintes de discrimination en milieu de travail et dans la prestation de produits et de services habituellement offerts au grand public, selon les motifs de discrimination énumérés ci-devant. Elle enquête aussi sur des plaintes de disparité salariale entre hommes et femmes dans des domaines de compétence fédérale. Ces plaintes donnent lieu à des enquêtes menées par le personnel de la Commission, et les résultats sont soumis aux commissaires pour décision. Les commissaires examinent les preuves présentées dans les rapports d'enquête, passent en revue les observations soumisees par les plaignants ou les mis en cause, et décident du règlement de chacune des plaintes. Les commissaires peuvent approuver un règlement conclu en cours d'enquête, rejeter une plainte si la preuve de la discrimination est insuffisante, nommer un conciliateur pour essayer de résoudre le litige, ou renvoyer l'affaire au Tribunal canadien des droits de la personne.

Aux termes de la nouvelle *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, la Commission soumet les ministères fédéraux et les sociétés privées réglementées par le gouvernement fédéral à des vérifications afin de cerner les obstacles à l'emploi des femmes, des Autochtones, des

personnes ayant une déficience, et visibles. Une fois ces obstacles déterminés, la Commission collabore avec l'employeur de façon à les éliminer. La Loi est entrée en vigueur en octobre 1996, et les employeurs ont un an pour se préparer en vue de la vérification. Pendant cette période, la Commission procède à un certain nombre de vérifications volontaires afin de mettre ses méthodes à l'essai et de les perfectionner.

La Commission est légalement tenue de réduire les cas de discrimination et de dissuader ceux qui en sont à l'origine au moyen de Programmes de sensibilisation du public et de liaison, et par les autres moyens qu'elle estime pertinents. Elle s'acquitte de cette responsabilité en produisant des documents éducatifs, en offrant des programmes d'information, en assurant la promotion des droits de la personne dans les médias, et en collaborant avec des groupes communautaires, des syndicats, des employeurs, et des organismes de prestation de services de partout au pays.

Structure de l'organisation

La Commission est composée d'une présidente, d'un vice-président et d'au plus six autres membres à temps partiel nommés par le gouverneur en conseil. La présidente et le vice-président sont nommés à temps plein pour une période ne devant pas dépasser sept ans et les autres commissaires, pour trois ans au maximum.

Comme en fait état le tableau 10, page 22, la Commission exécute son Programme par l'entremise des

Partie II Plans de la Commission

A. Résumé des plans et des priorités

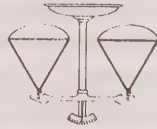
La Commission continuera l'examen de ses opérations afin de les gérer avec plus d'efficacité et d'efficience, et d'améliorer les voies de communication avec les groupes de lutte pour l'égalité et le grand public.

La Commission a pour objectif plus précis :

- d'améliorer son processus d'établissement des priorités afin de mieux cibler les enjeux en matière de droits de la personne et de voir à ce qu'ils lui permettent d'orienter ses efforts dans tous les secteurs de son Programme : traitement des plaintes, vérifications, promotion et politiques;

- d'améliorer la sélection stratégique et la gestion des plaintes;

- par l'entremise de sa nouvelle Direction générale de la promotion des droits de la personne, de voir à ce que les Canadiens de toutes les régions soient informés des responsabilités qui incombent à la Commission aux termes de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et de la nouvelle *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Des Programmes particuliers viseront à dissuader les adolescents de participer à des activités haineuses, à promouvoir



B. Aperçu 1. Rôles, responsabilités et mission

Le recrutement et l'avancement des personnes ayant une déficience, à réduire la discrimination à l'endroit des Autochtones et des minorités visibles, et à promouvoir les droits des femmes en parallèle avec les droits de la personne.

La Commission canadienne des droits de la personne a été créée en 1978 afin d'appliquer la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. La Loi a pour objet de promouvoir l'égalité des chances et de protéger les personnes victimes de discrimination fondée sur la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'état matrimonial, la situation de famille, la déficience ou l'état de personne gracée.

La *Loi canadienne sur les droits de la personne* est le complément de la *Charte canadienne des droits et libertés*. Promulguée le 1^{er} mars 1978, elle s'applique aux ministères et organismes fédéraux, aux sociétés d'État, aux banques à charte, et aux sociétés du secteur privé dans les domaines du transport interprovincial,

Au cours des dernières années, la Commission a adopté un certain nombre de mesures afin d'améliorer le service au public. Elle a centralisé le processus de règlement des plaintes de façon que le personnel régional puisse concentrer ses efforts sur les demandes de renseignements du public et le travail auprès des groupes communautaires. La centralisation de ce processus a aussi réduit les frais généraux, simplifié la gestion et éliminé le double emploi.

En vertu de ce nouveau système, la Commission a réussi à réduire le temps qu'elle passe à enquêter sur les plaintes reçues (une enquête dure maintenant 9 mois, en moyenne, du dépôt de la plainte en bonne et due forme jusqu'à son examen par la Commission) et elle a ainsi pu faire baisser sensiblement l'arriéré des plaintes qui s'étaient accumulées à l'étape de l'enquête.

Plus récemment, la Commission a dû se préparer à assumer le nouveau rôle qui lui échoit au chapitre de la vérification aux termes de la nouvelle *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Après consultation des parties intéressées, la Commission a mis au point ses critères de vérification et ses méthodes opérationnelles. Elle a aussi procédé à une série de vérifications volontaires auprès de divers organismes des secteurs public et privé afin de mettre ses méthodes à l'essai et d'y apporter les correctifs qui s'imposent.

Dans la prochaine année, la Commission améliorera son processus d'établissement des priorités et elle se penchera sur les principaux aspects de ses opérations.

La Commission a récemment mis sur pied la Direction générale de la promotion des droits de la personne, chargée de superviser les activités de communication qu'elle exerce dans tout le pays. La nouvelle direction poursuivra les activités de l'ancienne Direction des communications et assurera la responsabilité des bureaux régionaux. Au cours des premiers mois, la nouvelle direction élaborera une stratégie de communication détaillée.

24	Besoins en personnel	24
24	2.1 Besoins en personnel par activité	24
24	2.2 Résumé par catégorie professionnelle	24
25	Renseignements financiers supplémentaires	25
25	3.1 Présentation par activité	25
26	3.2 Présentation par article courant	26
27	3.3 Coût total du Programme	27
27	4. Autres renseignements	27
27	1. Publications	27
28	2. Affiches	28
28	3. Politiques	28
28	4. Enquêtes	28
29	5. Vidéocassettes	29
29	6. Signets	29
29	Index	29

Table des matières

Partie I	Résumé	5
-----------------	---------------	---

Partie II	Plans de la Commission	6
------------------	-------------------------------	---

A.	Résumé des plans et des priorités	6
-----------	--	---

B.	Aperçu	6
1.	Rôles, responsabilités et mission	6
2.	Organisation et composition du Programme	7
3.	Objectifs et priorités	8
4.	Plans et tableaux financiers	8

C.	Détails par direction	9
1.	Description et objectifs des directions	9
2.	Contexte opérationnel et principales initiatives	10
3.	Résultats et attentes par direction	11
4.	Plans financiers comparatifs par direction	13

Partie III	Résultats de la Commission	14
-------------------	-----------------------------------	----

A.	Résumé et aperçu	14
-----------	-------------------------	----

B.	Tableau financier	15
-----------	--------------------------	----

C.	Détails par activité	15
1.	Promotion des droits de la personne	15
2.	Mise en oeuvre	17
3.	Services administratifs	21
4.	Résultats financiers	21

Partie IV	Renseignements supplémentaires	22
------------------	---------------------------------------	----

1.	Organisation	22
1.1	Organigramme	22
1.2	Besoins financiers par direction et par activité	22
	en 1997-1998	23

Avant-propos

Le présent rapport au Parlement indique de quelle façon les crédits accordés par le Parlement ont été ou seront dépensés. Sa présentation a été révisée de façon à séparer distinctement l'information sur la planification de l'information sur les résultats, et pour mettre l'accent, à un niveau supérieur, sur les résultats et les plans à plus long terme des ministères.

Le document est divisé en quatre parties :

- Résumé
- Plans de la Commission
- Résultats de la Commission
- Renseignements supplémentaires.

Il y a lieu de souligner que, en conformité avec les principes du budget de fonctionnement, l'utilisation des ressources humaines dont il est fait état dans le présent document doit être mesurée en équivalents temps plein (ETP).

Commission canadienne des droits de la personne

**Budget des dépenses
1997-1998**

Partie III

Plan de dépenses

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commencant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

©Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1997

En vente au Canada par l'entremise des
librairies associées et autres libraires

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada – Édition
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1998-III-21
ISBN 0-660-60079-X



Commission
canadienne des
droits de la personne

Budget des dépenses
1997-1998

Partie III

Plan de dépenses



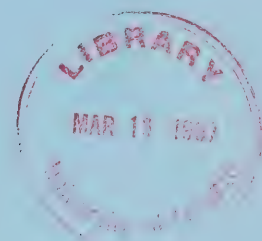
ISBN 0-660-60079-X

CA1
EN
E 77



Government
Publications

Canadian Intergovernmental Conference Secretariat



1997-98
Estimates

Part III

Expenditure Plan

ISBN 0-660-60105-2



9 780660 601052

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

©Minister of Supply and Services Canada 1997

Available in Canada through

Associated Bookstores and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group – Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1998-III-59
ISBN 0-660-60105-2




Canadian Intergovernmental Conference Secretariat

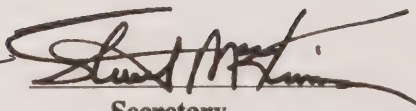
**1997-98
Estimates**

Part III

Expenditure Plan

Approved


Prime Minister


Secretary

Preface

This document is a report to Parliament to indicate how the resources voted by Parliament have or will be spent. As such, it is an accountability document that contains several levels of details to respond to various needs of its audience.

The Part III for 1997-98 is based on a revised format intended to make a clear separation between planning and performance information, and to focus on the higher level, longer term plans and performance of departments.

This document is divided into four sections:

The Minister's Executive Summary;

Departmental Plans;

Departmental Performance; and

Supplementary Information.

It should be noted that, in accordance with Operating Budget Principles, human resource consumption reported in this document will be measured in terms of employee full-time equivalents (FTEs)

Table of Contents

I	The Minister's Executive Summary	4
II	Departmental Plans	
	A. Summary of Departmental Plans and Priorities	5
	B. Departmental Overview	
	o Roles and Responsibilities	6
	o Organization and Program Composition	6
	o Objectives and Priorities	7
	o Resource Plans and Financial Tables	
	o Spending Authorities	8
	o Net Cost of Program	9
III	Departmental Performance	
	A. Summary of Departmental Performance	
	o Context of Operation	10
	o Departmental Overview	10
	o 1995-96 Performance	10
	o Departmental Appropriation Planned and Actual Spending	11
	o Statistical Tables	
	o Table 1: Conferences by Location, Type and Level	12
	o Table 2: Number and Percentage of Conferences per Region	13
	o Table 3: Intergovernmental Meetings - Distribution by Sector	14
	o Table 4: Conference Documents - Coded, Catalogued, Distributed	15
IV	Supplementary Information	16

Section I: The Minister's Executive Summary

Intergovernmental conferences are a key mechanism in governing our federation, providing opportunity for governments to consult on and coordinate their policies and programs. The Canadian Intergovernmental Conference Secretariat (CICS) was created to provide administrative services to these conferences.

Looking ahead, we expect the issues facing governments will require a continuing high level of intergovernmental conference activity. CICS must be prepared to continue providing high quality conference services to governments in a period of rapidly developing technology and diminishing financial resources. Particular emphasis will be placed on the adaptation and application of advances in communications and information management technology to the provision of conference services. This will require the effective focussing of financial and personnel resources, including an emphasis on staff training and development.

Section II: Departmental Plans

A. Summary of Departmental Plans and Priorities

Context

The Canadian Intergovernmental Conference Secretariat (CICS) is a small, one-program agency that provides administrative services for the planning and conduct of senior level inter-governmental conferences in virtually every sector of government activity.

Although designated a federal department for the purposes of the Financial Administration Act by Order-in-Council on November 29, 1973, the organization is in fact an agency of both the federal and provincial governments. Not only is its budget supported by both orders of government, but its staff is selected from both federal and provincial governments. There are currently 31 full-time equivalent positions in the organization, of which 9 are provincial employees.

In addition to serving federal-provincial First Ministers' Conferences, CICS serves other meetings of First Ministers such as the Annual Premiers' Conference, the meetings of Eastern Canadian Premiers and New England Governors and the Western Premiers' Conference. The core of the Secretariat's work, however, is to provide services to multilateral meetings of Ministers and Deputy Ministers in some 25 sectors of government activity.

CICS' services are available to federal, provincial and territorial departments that are called upon to organize and chair such meetings. In essence, the agency's mandate and its single program are designed to relieve client departments of the numerous technical and administrative tasks associated with the planning and conduct of intergovernmental conferences at the most senior levels.

The meetings served by CICS are characterized first and foremost by their multilateral aspect, the high profile of the participants, the often contentious nature of the issues discussed, as well as intense public and media scrutiny. In this context, a permanent secretariat like CICS ensures the consistently high level of neutrality, confidentiality, continuity and overall expertise required on an ongoing basis, and often on very short notice, in support of such conferences. In fact, those needs and objectives constituted the very basis for the creation of the CICS in 1973.

Within the current climate of fiscal restraint, government restructuring and reorganization, other significant benefits have emerged. Most notably, CICS' operations greatly reduce or eliminate the type of duplication which would be unavoidable if client governments and departments were responsible for all technical and administrative aspects of each conference they host. Furthermore, the Secretariat has developed an expertise and a reputation which, over the years, have resulted in cost-effective partnerships with the private sector, particularly in relation to the provision of communication, interpretation and office equipment and services. The Secretariat has implemented numerous cost-saving measures and increased its overall efficiency in an effort to keep pace with ever-changing technology, changes in government infrastructure and new client demands. This has had a major impact on controlling the cost of the meetings served, and savings are passed on to contributing governments each year.

In this respect, however, it is important to underline that the agency is called upon to respond to decisions taken by governments to meet on key national or specific issues. Decisions concerning the location of such meetings, their number in a given year, their timing and duration are all factors beyond the control of the Secretariat. The level of CICS expenditure for each fiscal year is, however, directly affected by these factors.

B. — Departmental Overview

The Canadian Intergovernmental Conference Secretariat (CICS) was created by the First Ministers of Canada in May 1973 to serve federal-provincial and interprovincial meetings of First Ministers, Ministers and Deputy Ministers by providing key services required for their organization and administration. The CICS is an agency of both the federal and provincial governments and, as such, acts as a neutral intergovernmental body. Its budget is supported by both orders of government and its staff includes both federal and provincial public servants. The Secretary reports to all governments annually. The operations are reviewed by federal and provincial senior officials designated by their respective First Ministers. The CICS reports to Parliament through the Prime Minister.

- **Roles and Responsibilities**

The Canadian Intergovernmental Conference Secretariat was established pursuant to an agreement reached at the May 1973 First Ministers' Conference, and designated a department of the federal government by an Order-in-Council dated November 29, 1973.

CICS services include the set-up of conference site facilities; secretaryship; interpretation; the translation, printing, distribution and control of documents; writing of records of proceedings; media relations; security; and the provision of technical equipment and secretarial assistance. In addition to the above conference services which are available anywhere in Canada, a document archives is maintained by the Secretariat for the use of governments. CICS is the principal source of unclassified intergovernmental conference documentation for legislative, university and municipal libraries and the general public.

- **Organization and Program Composition**

Organization Structure: From its offices, located in Ottawa, the CICS delivers conference services to intergovernmental meetings held throughout Canada. The Secretary is the chief executive officer and is appointed by the Governor-in-Council after consultation with the provincial Premiers. The organization reports to Parliament through the Prime Minister.

The organization has the following sub-activities:

- o Conference Services consisting of four conference teams organized to provide administrative, logistical and technical support to individual intergovernmental conferences throughout Canada;

- o The Intergovernmental Document Centre (IDC) which provides document control and records management for conferences served, distribution and consultation services for public conference documents, and acts as an intergovernmental document archives for the federal and provincial governments; and
- o Financial and Administrative Services which provides support for the CICS as a whole.

- **Objectives and Priorities**

CICS provides administrative and support services for meetings of First Ministers as well as for federal-provincial and interprovincial multilateral meetings of Ministers and Deputy Ministers.

The CICS does not convene intergovernmental meetings. It is called upon to respond to decisions taken by governments to meet on national or specific issues. **Decisions concerning the location of such meetings, their number in a given fiscal year, their timing and duration, are all factors beyond the control of the Secretariat.** The level of CICS expenditure for each fiscal year is, however, directly affected by these factors.

A number of key intergovernmental issues could arise and result in a high number of meetings being held in 1997-98. Since these cannot be predicted with any degree of certainty, supplementary funding could be required during the upcoming fiscal year under the following circumstances:

- o when there is a requirement to support an intensive round of meetings on key national issues; or
- o when the number of conferences to be served exceeds CICS's budgetary capacity.

Spending Authorities

A. Authorities for 1997-98 - Part II of the Estimates**Financial Requirements by Authority**

Vote (thousands of dollars)		1997-98 Main Estimates	1996-97 Main Estimates
Canadian Intergovernmental Conference Secretariat			
10	Program expenditures	2,850	2,899
(S)	Contribution to employee benefit plans	254	216
Total Agency		3,104	3,115

Votes - Wording and Amounts

Vote (dollars)		1997-98 Main Estimates
Canadian Intergovernmental Conference Secretariat		
10	Canadian Intergovernmental Conference Secretariat - Program expenditures	2,850,000

Net Cost of Program

(thousands of dollars)	1997-98 Main Estimates	
Program	Operating	Total Main Estimates
Canadian Intergovernmental Conference Secretariat	3,104	3,104
	3,104	3,104
Other Revenue and Expenditures		
Revenue credited to the Consolidated Fund		(902)
Estimated Cost of services by other departments		368
Net Cost of Program		2,565

Section III: Departmental Performance

A. Summary of Departmental Performance

Context of Operation

The Canadian Intergovernmental Conference Secretariat (CICS) was created to provide administrative and support services for the meetings of First Ministers, as well as federal-provincial and inter-provincial meetings of Ministers and Deputy Ministers.

The CICS does not convene intergovernmental meetings. It is called upon to respond to decisions taken by governments to meet on national or specific issues. Decisions concerning the location of such meetings, their number in any given fiscal year, their timing and duration, are all factors beyond the control of the Secretariat. The level of CICS expenditures for each fiscal year is, however, directly affected by these factors.

Departmental Overview

The Quebec referendum cast a long shadow over conference year 1995-96, with the total number of conferences served by CICS falling to 47, the lowest in 20 years. While restraint measures in all governments may have affected the frequency of meetings, there seems little doubt that the referendum had a significant inhibiting effect on intergovernmental conference activity during the year.

1995-96 Performance

Conferences

During 1995-1996, the CICS provided its services in support of 47 conferences. This figure does not reflect the unusually high number of meetings which were postponed or cancelled -- some on very short notice -- and which entailed considerable planning activity on the part of the Secretariat's personnel as well as additional expenses in certain cases.

The CICS served three conferences at the First Ministers' level during 1995-1996. The 21st Annual Conference of New England Governors and Eastern Canadian Premiers was held in Portsmouth (New Hampshire) on June 8 and 9, while the 36th Annual Premiers' Conference took place in St. John's (Newfoundland) from August 23 to 25; the 1995 Western Premiers' Conference was held in Yorkton (Saskatchewan) between October 31 and November 2.

The 31 conferences at the First Ministers' and Ministers' levels represented 66% of the total meetings served by the CICS in 1995-1996. This is an increase of 5% over the previous year and reflects the gradual trend towards fewer multilateral intergovernmental meetings at the deputy ministerial level.

As illustrated in Table 1, the Secretariat was involved in 32 federal-provincial-territorial meetings and 15 provincial-territorial meetings in 1995-1996. The two conference types, therefore, represent 68% and 32% of the year's total, respectively; these proportions have remained virtually unchanged for the last three years.

Table 2 shows the number of conferences served in each region. The western provinces hosted 21 conferences, or 45% of the total served by CICS in 1995-1996 (the same percentage as in 1994-1995). Only five conferences (11%) were held in Atlantic Canada, down from 25% the year before. Nine conferences (or 19% of the total) were held in the National Capital Region, compared to 7 (or 10%) the year before, while 8 meetings (17%) took place elsewhere in Ontario. The remaining conferences were held in the Yukon (3) and in New Hampshire (1).

As per Table 3, Environment, Health, Human Resources and Social Services as well as Natural Resources were the most active sectors served by CICS in 1995-1996, accounting for 23 conferences (or 49% of the total).

Finally, the Secretariat provided some much appreciated support to the Halifax Summit of G7 leaders in June 1995, through the assignment of six staff members to this week-long event.

Intergovernmental Document Centre (IDC)

Over the 1995-1996 fiscal year (see Table 4) IDC's archives has continued to grow. The addition of 609 new documents brought our total holding to more than 25,000 documents spanning every sector of conference activity. These documents are made available, as appropriate, to government institutions at the federal and provincial levels. Unclassified materials are also made available to the public upon request, and through routine distribution to 113 legislative, university and public libraries through the 'custodian library' program that the IDC administers.

Departmental Appropriated Planned and Actual Spending

(Thousands of dollars)	Actuals 1993-94	Actuals 1994-95	Main Estimates 1995-96	Actuals 1995-96
Canadian Intergovernmental Conference Secretariat	2,783	2,611	3,133	2,867
Total	2,783	2,611	3,133	2,867

The 1995-1996 Main estimates and actual spending were up by \$332,000 and \$209,000 respectively on account of translation costs. In previous years, the responsibility for these costs were borne by Public Works and Government Services Canada.

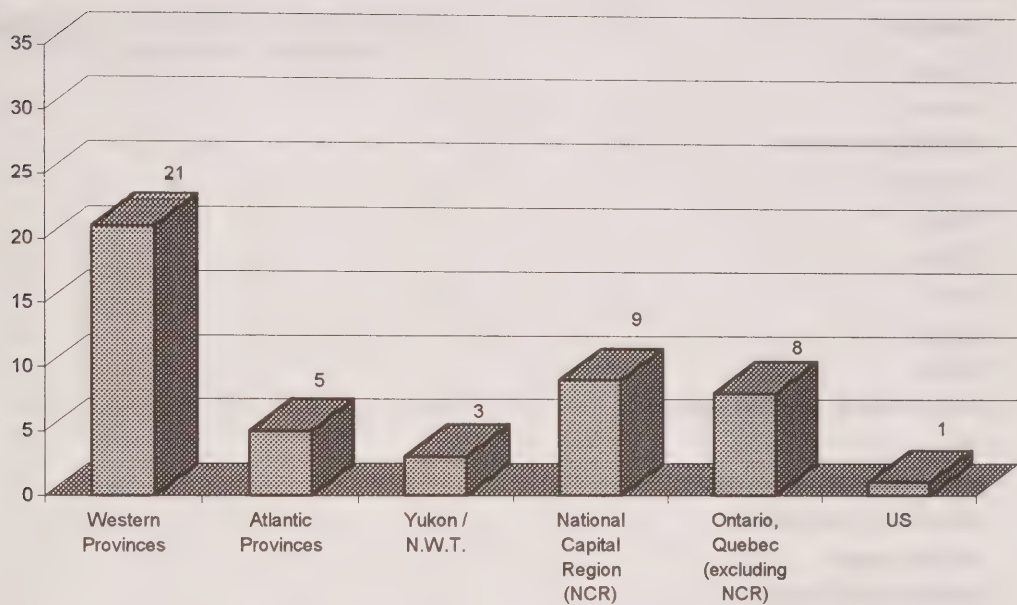
TABLE 1: CONFERENCES BY LOCATION, TYPE AND LEVEL
Fiscal Year 1995 - 1996

	FEDERAL-PROVINCIAL- TERRITORIAL			PROVINCIAL-TERRITORIAL			TOTALS		
	First Ministers	Ministers	Deputy Ministers	First Ministers	Ministers	Deputy Ministers	F.M.	Min.	D.M.
National Capital Region	0	2	7	0	0	0	F.M.	0	
							Min.	2	9
							D.M.	7	
Ontario *	0	4	1	0	3	0	F.M.	0	
							Min.	7	8
							D.M.	1	
Quebec *	0	0	0	0	0	0	F.M.	0	
							Min.	0	0
							D.M.	0	
Nova Scotia	0	0	0	0	0	0	F.M.	0	
							Min.	0	0
							D.M.	0	
New Brunswick	0	0	0	0	0	0	F.M.	0	
							Min.	0	0
							D.M.	0	
Manitoba	0	1	3	0	1	0	F.M.	0	
							Min.	2	5
							D.M.	3	
British Columbia	0	2	1	0	2	0	F.M.	0	
							Min.	4	5
							D.M.	1	
Prince Edward Island	0	1	0	0	2	0	F.M.	0	
							Min.	3	3
							D.M.	0	
Saskatchewan	0	2	2	1	0	1	F.M.	1	
							Min.	2	6
							D.M.	3	
Alberta	0	2	1	0	2	0	F.M.	0	
							Min.	4	5
							D.M.	1	
Newfoundland & Labrador	0	1	0	1	0	0	F.M.	1	
							Min.	1	2
							D.M.	0	
Yukon / N.W.T.	0	2	0	0	1	0	F.M.	0	
							Min.	3	3
							D.M.	0	
United States	0	0	0	1	0	0	F.M.	1	
							Min.	0	1
							D.M.	0	
TOTAL BY TYPE AND LEVEL	0	17	15	3	11	1	F.M.	3	
							Min.	28	47
							D.M.	16	
TOTAL BY TYPE		32			15				
TOTAL OUTSIDE NATIONAL CAPITAL REGION	0	15	8	3	11	1	F.M.	3	
							Min.	26	38
							D.M.	9	

* Except National Capital Region

Table 2:

CONFERENCES 1995-1996
NUMBER OF CONFERENCES BY REGION



PERCENTAGE OF CONFERENCES BY REGION

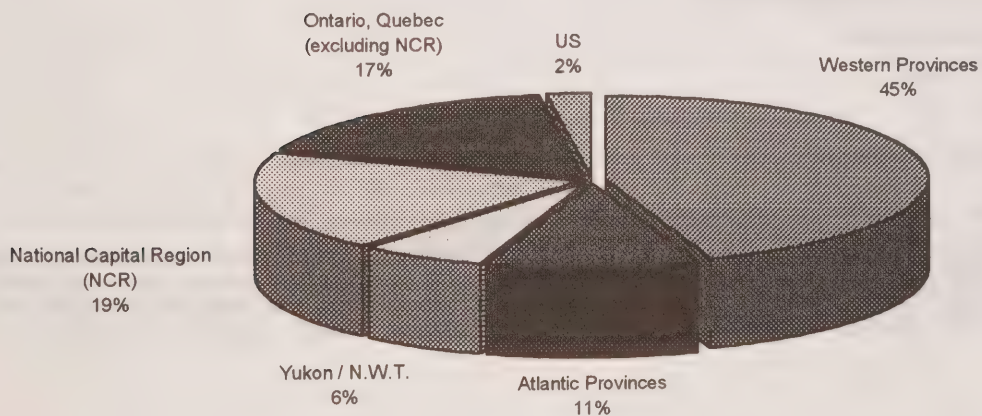


Table 3: 1991-92 to 1995-96 Intergovernmental meetings - Distribution by Sector

	1995-96	1994-95	1993-94 ¹	1992-93 ¹	1991-92 ¹
Agriculture	2	3	4	4	4
Citizenship and Immigration	2	1	-	-	-
Co-operatives	-	-	2	2	2
Constitution	-	-	-	58	12
Economy	-	-	2	-	1
Education	2	4	2	4	1
Emergency Preparedness	-	2	3	-	-
Environment	6	9	8	6	7
Finance	-	-	-	-	-
Fisheries	2	4	3	-	-
Health	6	7	7	2	3
Heritage	2	-	1	2	4
Housing	2	3	3	3	3
Human Resources and Social Services	6	4	13	12	5
Industry	1	-	2	6	5
Intergovernmental Affairs	3	2	3	2	2
Justice and Solicitor General	3	4	6	3	5
Local Government	1	2	1	1	1
Native/Aboriginal Affairs	-	3	6	1	1
Natural Resources	5	5	5	4	12
Northern Development	-	-	1	1	1
Public Works and Government Services	-	1	1	1	-
Sports and Recreation	-	5	1	8	8
Status of Women	1	1	1	1	3
Trade	3	6	2	6	6
Transport	1	4	1	1	-
Total	47	70	78	128	86

¹ These figures have been adjusted according to a revised list of sectors established in April 1994 to reflect the re-organization of governments over the past several years. In addition, First Ministers' and Premiers' meetings are no longer listed separately and are grouped under "Intergovernmental Affairs" when their agenda covers more than one sector.

Table 4: Conference Documents - Coded, Catalogued, Distributed

	1995-96	1994-95	1993-94
No. of new conference documents received -	609	983	1,230
Total no. of documents held in archives -	25,028	24,406	23,423
No. of individual requests for documentation received and served by CICS -	128	98	128
No. of legislative, university & public libraries that serve as CICS document custodians -	113	117	120

Appendix B - Supplementary Information

1. Organization

1.1 Organization Chart	17
1.2 Resource Requirements by Program	17

2. Personnel Requirements

2.1 Summary by Professional Category	18
--------------------------------------	----

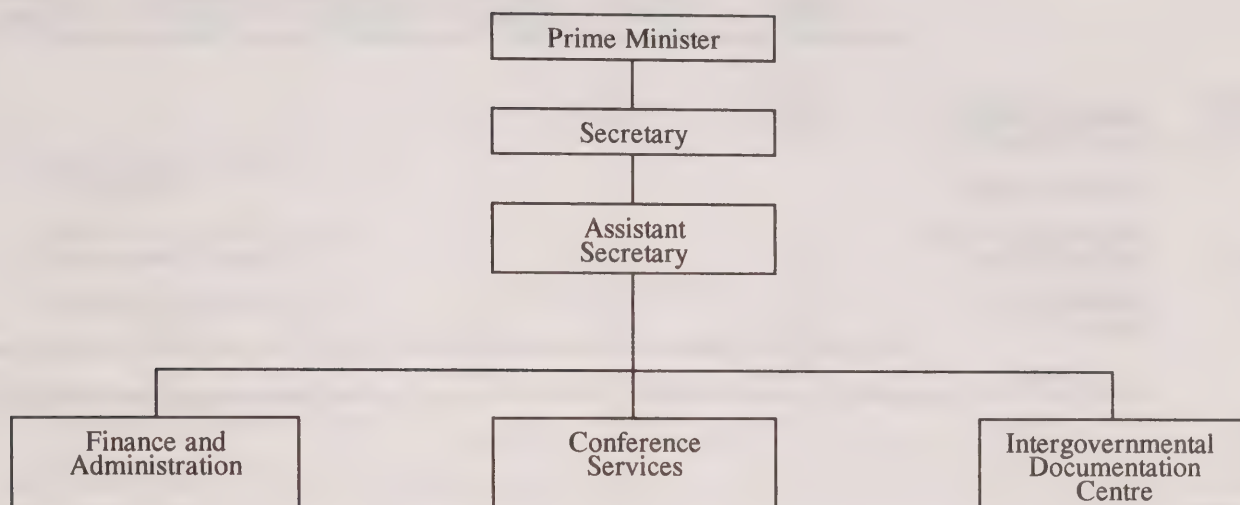
3. Additional Financial Information

3.1 Revenue and Expenditures	
3.1.1 Gross and Net Expenditures by Program	19
3.1.2 Details of Revenue by Program	19
3.1.3 Information on the federal-provincial CICS cost-sharing formula	
3.1.3.1 Determination of operating costs to be co-shared	20
3.1.3.2 Provincial shares of CICS's projected operating costs	21
3.1.3.3 Federal share of CICS's projected operating costs	22
3.2.1 Presentation by Standard Object (\$000)	23

4. References	24
----------------------	-----------

Appendix 1 - Organization

1.1 Organization Chart



1.2 Resource Requirements by Program (\$000)

1997-98 Main Estimates		
Program		
	Canadian Intergovernmental Conference Secretariat	Total
Program	3,104	3,104
Total	3,104	3,104

Appendix 2 - Personnel Requirements

2.1 Summary by Professional Category (FTE's)

	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates	1998-99 Planned	1999-00 Planned
Order-in Council Appointments	1	1	1	1	1	1
Executive Group	1	1	1	1	1	1
Administrative and Foreign Service	13	15	15	15	14	14
Administrative support	15	14	14	14	14	14
Total	30	31	31	31	30	28

Appendix 3 - Additional Financial Information

3.1 Revenues and Expenditures

3.1.1 Gross and Net Departmental Expenditures by Program (000\$)

	Main Estimates 1996-97	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
Gross Expenditures by Program				
Canadian Intergovernmental Conference Secretariat	3,115	3,104	3,004	3,004
Total Gross Expenditures	3,115	3,104	3,004	3,004
Less:				
Revenue credited to the Consolidated Revenue Fund	891	902	890	890
Total Net Expenditures	2,224	2,202	2,114	2,114

3.1.2 Details of Revenue by Program (000\$)

	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates	1998-99 Estimates	1999-00 Estimates
Revenue credited to the Consolidated Revenue fund by Program						
Transfer payments from other governments	1,156	927	891	902	890	890
Miscellaneous Revenues	3	2	0	0	0	0
Total	1,159	929	891	902	890	890

Appendix 3 - Additional Financial Information

3.1 Revenues and Expenditures

3.1.3 Information on the federal-provincial CICS cost-sharing formula

3.1.3.1 Determination of operating costs to be co-shared:

	1996-97	1997-98	1998-99	1999-
Main Estimates	3,115,000	3,104,000	3,004,000	3,004,000
Less: Items excluded from cost-sharing with the provinces				
o Contribution to Federal Employee Benefit Plans	(216,000)	(254,000)	(249,000)	(249,000)
o Translation Costs	(324,000)	(317,000)	(317,000)	(317,000)
o Tenant Services	(9,000)	(9,000)	(9,000)	(9,000)
o Capital	(15,000)	(15,000)	(15,000)	(15,000)
Total amount to be co-shared	2,551,000	2,509,000	2,414,000	2,414,000
Allocation of co-shared amount				
o Provincial governments (50%)	1,275,500	1,254,500	1,207,000	1,207,000
o Federal government (50%)	1,275,500	1,254,500	1,207,000	1,207,000

Appendix 3 - Additional Financial Information

3.1 Revenues and Expenditures

3.1.3 Information on the federal-provincial CICS cost-sharing formula

3.1.3.2 Provincial shares of CICS's projected operating costs (\$):

	Population	1996-97	1997-98	1998-99	1999-00
Newfoundland & Labrador	2.1	26,800	26,300	25,300	25,300
Nova Scotia	3.3	42,100	41,400	39,800	39,800
New Brunswick	2.7	34,400	33,800	32,600	32,600
Prince Edward Island	0.5	6,400	6,300	6,000	6,000
Quebec	25.3	322,700	317,400	305,400	305,400
Ontario	37.1	473,200	465,400	447,800	447,800
Manitoba	4.0	51,000	50,200	48,300	48,300
Saskatchewan	3.6	45,900	45,200	43,500	43,500
Alberta	9.3	118,700	116,700	112,300	112,300
British Columbia	12.1	154,300	151,800	146,000	146,000
Total		1,275,500	1,254,500	1,207,000	1,207,000

Appendix 3 - Additional Financial Information

3.1.3.3 Federal share of CICS's projected operating costs for 1996-97 (\$):

	1996-97	1997-98	1998-99	1999-00
Federal co-shared amount	1,275,500	1,254,500	1,207,000	1,207,000
Add: Adjustments				
o Contribution to Federal Employee Benefit Plans	216,000	254,000	249,000	249,000
o Translation Costs	324,000	317,000	317,000	317,000
o Tenant Services	9,000	9,000	9,000	9,000
o Capital	15,000	15,000	15,000	15,000
o Projected revenue shortfall on account of partial contributions by: ¹				
Manitoba	31,000	30,200	28,300	28,300
Alberta	28,700	26,700	22,300	22,300
Quebec	191,400	186,100	174,100	174,100
Ontario	117,600	109,800	92,200	92,200
Total adjustments	932,700	947,800	906,900	906,900
Total estimated cost of the federal government	2,208,200	2,202,300	2,113,900	2,113,900

¹ Based on last contribution received by individual province

Appendix 3 - Additional Financial Information

3.1 Revenue and Expenditures

3.2.1 Presentation by Standard Object (\$000)

	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates	1998-99 Planned	1999-00 Planned
Personnel						
Salaries and Wages	1,442	1,495	1,493	1,496	1,461	1,461
Contributions to Employee Benefit Plans	194	194	216	254	249	249
	1,636	1,689	1,709	1,750	1,710	1,710
Goods and Services						
Transportation and Communications	439	540	621	500	480	480
Information	26	32	25	40	40	40
Professional and Special Services	49	271	420	524	504	504
Rentals	227	186	250	200	180	180
Purchased Repair and Upkeep	13	16	15	15	15	15
Utilities, Materials and Supplies	60	79	60	60	60	60
Other Subsidies and Payments	-	-	-	-	-	-
Minor Capital *	161	55	15	15	15	15
	975	1,179	1,406	1,354	1,294	1,294
Net Budgetary Expenditures	2,611	2,868	3,115	3,104	3,004	3,004

Appendix 4 - References

CICS Annual Report

Years 1995-96, 1994-95

Appendice 3 - Renseignements financiers supplémentaires

3.1 Recettes et dépenses

3.2.1 Présentation par article courant (000 \$)

	Réel 1994-1995	Réel 1995-1996	Budget des dépenses 1996-1997	Budget des dépenses 1997-1998	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000
Personnel						
Traitements et salaires	1 442	1 495	1 493	1 496	1 461	1 461
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	194	194	216	254	249	249
Biens et services						
Transportation et communications	439	540	621	500	480	480
Information	26	32	25	40	40	40
Services professionnels et spéciaux	49	271	420	524	504	504
Locations	227	186	250	200	180	180
Achat de services de réparation et d'entretien	13	16	15	15	15	15
Services publics, matériaux et fournitures	60	79	60	60	60	60
Autres subventions et paiements	-	-	-	-	-	-
Dépenses en capital secondaires*	161	55	15	15	15	15
Dépenses budgétaires nettes	975	1 179	1 406	1 354	1 294	1 294
	2 611	2 868	3 115	3 104	3 004	3 004

Appendice 3 - Renseignements financiers supplémentaires

3.1.3.3 La quote-part fédérale prévue au titre des frais de fonctionnement du SCIC en 1996-1997 (\$):

	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000
Montant des frais partagés à imputer au gouvernement fédéral	1 275 500	1 254 500	1 207 000	1 207 000
Plus : Rajustements				
o Contribution aux régimes d'avantages sociaux des employés fédéraux	216 000	254 000	249 000	249 000
o Frais de traduction	324 000	317 000	317 000	317 000
o Services aux locataires	9 000	9 000	9 000	9 000
o Capital	15 000	15 000	15 000	15 000
o Manque à gagner prévu en raison des contributions partielles : ¹				
Manitoba	31 000	30 200	28 300	28 300
Alberta	28 700	26 700	22 300	22 300
Québec	191 400	186 100	174 100	174 100
Ontario	117 600	109 800	92 200	92 200
Rajustement total	932 700	947 800	906 900	906 900
Coût total prévu pour le gouvernement fédéral	2 208 200	2 202 300	2 113 900	2 113 900

¹ Basé sur la dernière contribution reçue de chaque province
22 (Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes)

3.1 Recettes et dépenses

3.1.3 Renseignements concernant la formule fédérale-provinciale de partage de frais du SCIC

3.1.3.2 La quote-part prévue de chaque province au titre de frais de fonctionnement du SCIC (\$) :

	Population			
	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000
Terre-Neuve et Labrador	26 800	26 300	25 300	25 300
Nouvelle-Écosse	42 100	41 400	39 800	39 800
Nouveau-Brunswick	34 400	33 800	32 600	32 600
Île-du-Prince-Edouard	6 400	6 300	6 000	6 000
Québec	322 700	317 400	305 400	305 400
Ontario	473 200	465 400	447 800	447 800
Manitoba	51 000	50 200	48 300	48 300
Saskatchewan	45 900	45 200	43 500	43 500
Alberta	118 700	116 700	112 300	112 300
Colombie-Britannique	154 300	151 800	146 000	146 000
Total	1 275 500	1 254 500	1 207 000	1 207 000

Appendice 3 - Renseignements financiers supplémentaires

3.1 Recettes et dépenses

3.1.3 Renseignements concernant la formule fédérale-provinciale de partage de frais du SCIC

3.1.3.1 Frais de fonctionnement à partager :

	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000
Budget des dépenses principal	3 115 000	3 104 000	3 004 000	3 004 000
Moins : Postes exclus du partage de frais avec les provinces				
Contribution aux régimes d'avantages sociaux des employés fédéraux	(216 000)	(254 000)	(249 000)	(249 000)
Frais de traduction	(324 000)	(317 000)	(317 000)	(317 000)
Services aux locataires	(9 000)	(9 000)	(9 000)	(9 000)
Capital	(15 000)	(15 000)	(15 000)	(15 000)
Frais totaux à partager	2 551 000	2 509 000	2 414 000	2 414 000
Répartition des frais partagés				
Gouvernements provinciaux (50%)	1 275 500	1 254 500	1 207 000	1 207 000
Gouvernement fédéral (50%)	1 275 500	1 254 500	1 207 000	1 207 000

3.1 Recettes et dépenses

3.1.1 Dépenses brutes et nettes du Ministère par programme (000 \$)

Dépenses brutes par programme	Budget principal 1996-1997	Budget principal 1997-1998	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000
Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes	3 115	3 104	3 004	3 004
Total des dépenses brutes	3 115	3 104	3 004	3 004
Moins :				
Recettes portées au Trésor	891	902	890	890
Total des dépenses nettes	2 224	2 202	2 114	2 114

3.1.2 Détail des recettes par programme (000 \$)

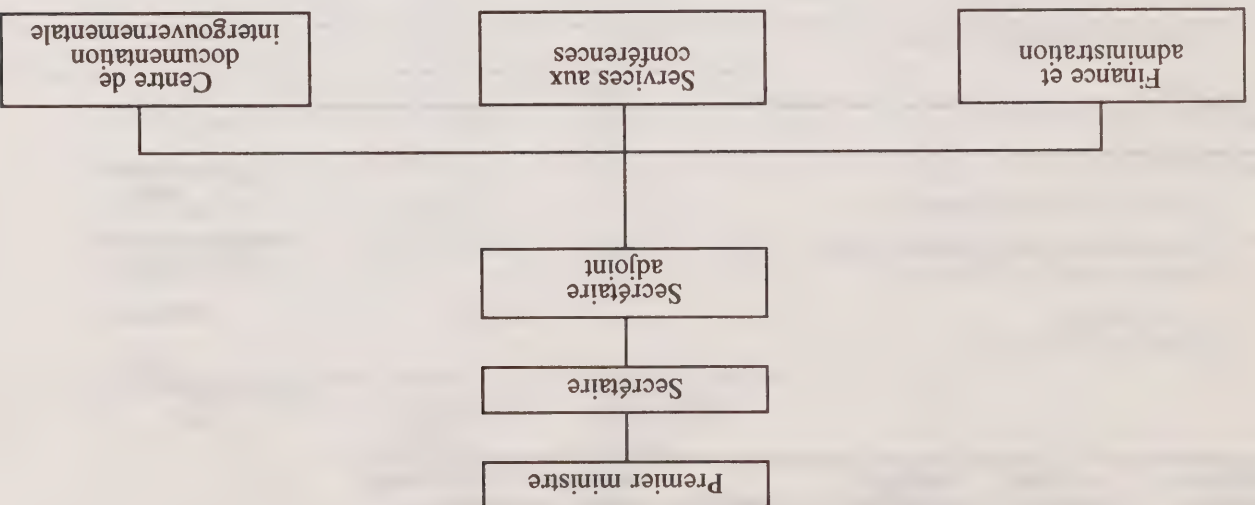
Recettes portées au Trésor par programme	Réel 1994-1995	Réel 1995-1996	Budget des dépenses 1996-1997	Budget des dépenses 1997-1998	Budget des dépenses 1998-1999	Budget des dépenses 1999-2000
Paiement de transfert venant d'autres gouvernements	1 156	927	891	902	890	890
Recettes diverses	3	2	0	0	0	0
Total	1 159	929	891	902	890	890

Appendice 2 - Besoins en personnel

2.1 Sommaire par catégorie professionnelle (ETP)

	Budget des dépenses 1996-1997	Budget des dépenses 1997-1998	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000
Nominations par décret	1	1	1	1
Direction	1	1	1	1
Administration et service extérieur	13	15	14	14
Soutien administratif	15	14	14	14
Total	30	31	31	28

1.1 Organigramme



1.2 Besoins en ressource par programme (000 \$)

Budget principal 1997-1998			
Programme			
Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes	Total		
3 104	3 104		
3 104	3 104		
			Total
			3 104
			3 104
			Total
			3 104

Appendice B - Renseignements supplémentaires

1. Organisation

1.1 Organigramme

1.2 Besoins en ressource par programme

2. Besoins en personnel

2.1 Sommaire par catégorie professionnelle

3. Renseignements financiers supplémentaires

3.1 Recettes et dépenses

3.1.1 Dépenses bruts et nets par programme

3.1.2 Détails des recettes par programme

3.1.3 Renseignements concernant la formule fédérale-provinciale de partage de frais du SCIC

3.1.3.1 Frais de fonctionnement à partager

3.1.3.2 La quote-part prévue de chaque province au titre de frais de fonctionnement du SCIC

3.1.3.3 La quote-part fédérale prévue au titre de frais de fonctionnement du SCIC

3.2.1 Présentation par article courant (000 \$)

4. Références

Tableau 4 : Documents de conférences codés, catalogués et distribués

	1995-1996	1994-1995	1993-1994
Nombre de nouveaux documents de conférences reçus -	609	983	1 230
Total des documents en archives -	25 028	24 406	23 423
Nombre de demandes distinctes de documents reçus et traitées par le SCIC -	128	98	128
Nombre de bibliothèques législatives, universitaires et publiques qui sont dépositaires des documents du SCIC	113	117	120

Tableau 3 : Réunions intergouvernementales - Ventilation par secteur de 1991-1992 à 1995-1996

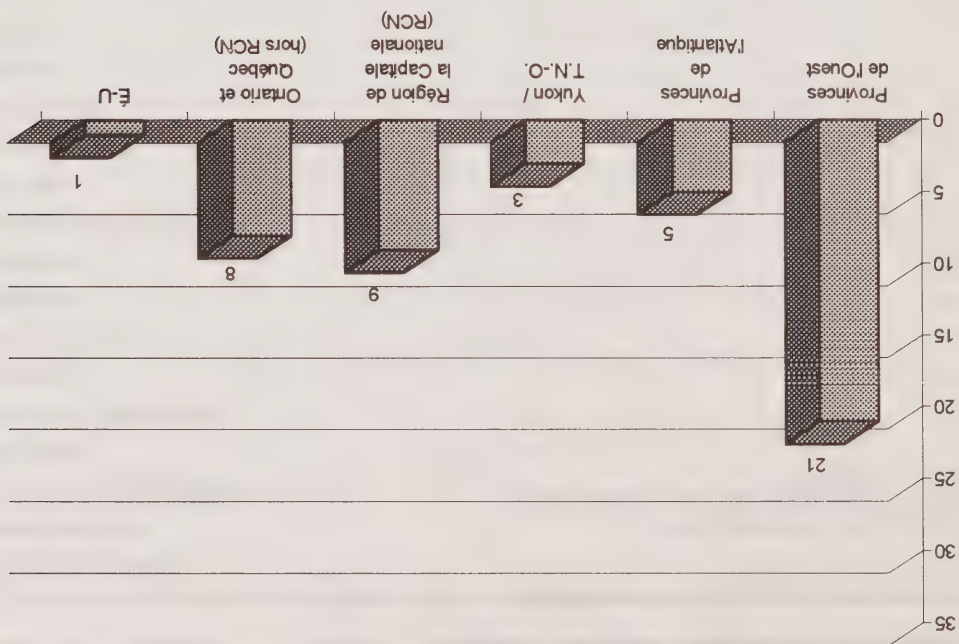
	1995-1996	1994-1995	1993-1994	1992-1993	1991-1992
Administrations locales	1	2	1	1	1
Affaires autochtones	-	3	6	1	1
Affaires intergouvernementales	3	2	3	2	2
Agriculture	2	3	4	4	4
Citoyenneté et Immigration	2	1	-	-	-
Commerce	3	6	2	6	6
Condition féminine	1	1	1	1	3
Constitution	-	-	-	58	12
Coopératives	-	-	2	2	2
Développement du Nord	-	-	1	1	1
Économie	-	-	2	-	1
Éducation	2	4	2	4	1
Environnement	6	9	8	6	7
Finances	-	-	-	-	-
Habitation	2	3	3	3	3
Industrie	1	-	2	6	5
Justice et Solliciteur général	3	4	6	3	5
Patrimoine	2	-	1	2	4
Pêches	2	4	3	-	-
Protection civile	-	2	3	-	-
Ressources naturelles	5	5	5	4	12
Ressources humaines et Services sociaux	6	4	13	12	5
Santé	6	7	7	2	3
Sports et loisirs	-	5	1	8	8
Transports	1	4	1	1	-
Travaux publics et Services gouvernementaux	-	1	1	1	-
Total	47	70	78	128	86

Données statistiques adaptées à la liste révisée des secteurs dressée en avril 1994 suivant les réunions de Premiers ministres ne constituent plus une catégorie distincte. Elles sont plutôt incorporées à la rubrique «Affaires intergouvernementales» lorsque leur ordre du jour touche plus d'un secteur.

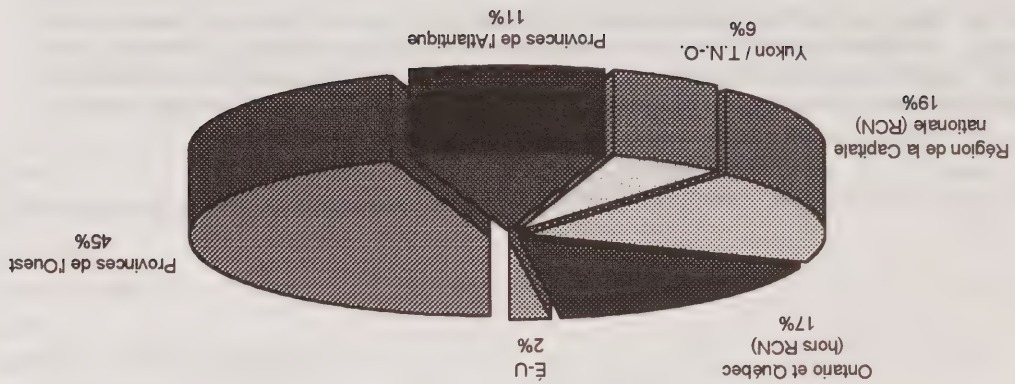
Tableau 2 :

CONFÉRENCES EN 1995-1996

NOMBRE DE CONFÉRENCES PAR RÉGION



POURCENTAGE DE CONFÉRENCES PAR RÉGION



Exercice 1995 - 1996

[illegible]

I2 (Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes)

féderales-provinciales-territoriales et de 15 réunions provinciales-territoriales en 1995-1996. Ainsi, ces deux types de conférences représentent respectivement 68 p. 100 et 32 p. 100 du nombre total pour l'année; il s'agit là de proportions qui n'ont à peu près pas changé au cours de ces trois dernières années.

Le tableau 2 indique le nombre de conférences organisées dans chaque région. Les provinces de l'Ouest ont accueilli 21 conférences, soit 45 p. 100 du nombre total de conférences servies par le SCIC en 1995-1996 (le même pourcentage qu'en 1994-1995). Seulement cinq conférences (11 p. 100) ont eu lieu dans la région canadienne de l'Atlantique, ce qui représente une baisse par rapport à l'année précédente (25 p. 100). Neuf conférences (soit 19 p. 100 du nombre total) ont été tenues dans la région de la Capitale nationale, comparativement à 7 (10 p. 100) l'année précédente, tandis que huit réunions (17 p. 100) ont eu lieu dans d'autres villes de l'Ontario. Les autres conférences ont eu lieu au Yukon (3) et au New Hampshire (1).

Selon le tableau 3, l'environnement, la santé, les ressources humaines et les services sociaux ainsi que les ressources naturelles ont été les secteurs les plus dynamiques en matière de conférences servies par le SCIC en 1995-1996; en effet, ils ont fait l'objet de 23 conférences (soit 49 p. 100 du nombre total).

Enfin, le Secréariat a apporté une aide fort appréciée à l'organisation du Sommet du G-7 à Halifax, en juin 1995, en y affectant six membres de son personnel pendant une semaine, soit la durée du Sommet.

Centre de documentation intergouvernementale (CDI)

En 1995-1996 (voir tableau 4), les archives du CDI ont continué de s'accroître. L'apport de 609 nouveaux documents porte le fonds documentaire, qui couvre tous les secteurs faisant l'objet de conférences, à plus de 25 000 documents. Ceux-ci sont mis à la disposition des institutions gouvernementales des niveaux fédéral et provincial, s'il y a lieu. Les documents non classifiés sont également mis à la disposition du public, sur demande, grâce à un réseau de distribution de 113 bibliothèques législatives, universitaires et publiques, dans le cadre du programme «bibliothèque dépositaire» qu'administre le CDI.

Dépenses prévues et dépenses réelles votées du Ministère

(en milliers de dollars)			
Réel 1993-1994	Réel 1994-1995	Budget principal 1995-1996	Réel 1995-1996
2 783	2 611	3 133	2 867
Secréariat des conférences intergouvernementales canadiennes			
2 783	2 611	3 133	2 867
Total			
2 783	2 611	3 133	2 867

Le Budget des dépenses principal de 1995-1996 et les dépenses réelles ont augmenté de 332 000 \$ et de 209 000 \$ respectivement, en raison des coûts de traduction. Au cours des exercices précédents, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada assumait ces coûts.

Section III: Rendement du ministère

A. Sommaire du rendement du ministère

Contexte des activités

Le Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes (SCIC) a été créé pour fournir des services administratifs et des services de soutien pour la tenue de réunions des Premiers ministres, de réunions fédérales-provinciales et de réunions interprovinciales des ministres et sous-ministres.

Le SCIC ne convoque pas de réunions intergouvernementales. Il est plutôt appelé à répondre aux besoins créés par les décisions des gouvernements de se réunir pour traiter de questions nationales ou d'autres points précis. Le SCIC n'exerce aucun contrôle sur le choix de l'endroit où se tiennent les réunions, le nombre de réunions au cours d'un exercice donné, leur date et leur durée. Le niveau des dépenses du SCIC pour chaque exercice est cependant directement touché par ces divers facteurs.

Vue d'ensemble du ministère

En 1995-1996 le référendum au Québec a eu une incidence significative sur le nombre total de conférences servies par le SCIC. En effet, ce nombre a chuté à 47, soit le chiffre le plus bas en 20 ans. Bien que les compressions budgétaires de tous les gouvernements aient pu se répercuter sur la fréquence des réunions, il est fort probable que le référendum a, au cours de l'exercice en question, considérablement freiné l'activité dans le domaine des conférences intergouvernementales.

Rendement 1995-1996

Conférences

En 1995-1996, le SCIC a offert ses services pour la tenue de 47 conférences. Ce chiffre ne reflète pas le nombre anormalement élevé de réunions qui ont été remises à plus tard ou annulées -- certaines à très bref délai de préavis -- après avoir amené le personnel du Secrétariat à mener une activité de planification considérable et, dans certains cas, entraîné des dépenses additionnelles.

Le SCIC a servi trois conférences au niveau des Premiers ministres, en 1995-1996. La 21^e Conférence annuelle des gouverneurs de la Nouvelle-Angleterre et des Premiers ministres de l'Est du Canada a eu lieu à Portsmouth (New Hampshire) les 8 et 9 juin, tandis que la 36^e Conférence annuelle des Premiers ministres a eu lieu à St. John's (Terre-Neuve) du 23 au 25 août; la Conférence des Premiers ministres de l'Ouest s'est tenue en 1995 à Yorkton (Saskatchewan) entre le 31 octobre et le 2 novembre.

Les 31 conférences tenues aux niveaux des Premiers ministres et des ministres ont représenté 66 p. 100 du nombre total des réunions organisées par le SCIC en 1995-1996. Il s'agit là d'une augmentation de 5 p. 100 par rapport à l'année précédente, qui reflète la tendance qui se dessine en faveur d'un nombre plus restreint de réunions intergouvernementales multilatérales au niveau des sous-ministres.

Comme le montre le tableau 1, le Secrétariat a participé à l'organisation de 32 réunions

Coût net du Programme

Budget des dépenses principal 1997-1998		(en milliers de dollars)	
Programme		Fonctionnement	
Total du Budget des dépenses principal			
Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes		3 104	3 104
Autres recettes et dépenses			
Recettes portées au Trésor			(902)
Coût estimatif des services rendus par les autres ministères			368
Coût net du Programme			2 565

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1997-1998 - Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Crédits (en milliers de dollars)		Budget principal 1997-1998	Budget principal 1996-1997
10	Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes	2 850	2 899
(S)	Contribution aux régimes d'avantages sociaux des employés	254	216
Total de l'organisme		3 104	3 115

Crédits - Libellé et sommes demandées

Crédits (dollars)		Budget principal 1997-1998
10	Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes	
	Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes - Dépenses du Programme	2 850 000

- L'organisation du SCIC comporte les sous-activités suivantes :
- Les Services aux conférences, qui consistent en quatre équipes organisées de manière à fournir des services d'administration, de soutien et d'aide technique aux différentes réunions intergouvernementales dans l'ensemble du Canada;
 - Le Centre de documentation intergouvernemental (CDI) qui voit au contrôle des documents et à la gestion des dossiers des conférences auxquelles des services sont fournis, aux services de distribution et de consultation de la documentation publique des conférences, et au maintien d'archives intergouvernementales à l'usage des gouvernements fédéral et provinciaux; et
 - Les Services financiers et administratifs qui soutiennent l'ensemble du SCIC.
- Objectifs et priorités
- Le SCIC fournit des services d'administration et de soutien aux réunions des Premiers ministres ainsi qu'à des réunions fédérales-provinciales et interprovinciales de ministres et de sous-ministres.
- Le SCIC ne convoque pas de réunions intergouvernementales. Il est plutôt appelé à répondre aux besoins créés par les décisions des gouvernements de se réunir pour traiter de questions nationales ou d'autres points précis. **Le SCIC n'exerce aucun contrôle sur le lieu de ces réunions, leur nombre au cours d'un exercice donné, leur date et leur durée.** Le niveau des dépenses du SCIC pour chaque exercice est cependant directement touché par ces divers facteurs.
- Certaines questions intergouvernementales importantes pourraient surgir et exiger des réunions supplémentaires au cours de l'exercice 1997-1998. Comme il n'est pas possible de prévoir ces questions avec une certaine certitude, il se peut que des crédits supplémentaires soient requis pendant cette période pour les raisons suivantes :
- lorsqu'il faut assurer le soutien à une série de conférences sur des dossiers intergouvernementaux clés; ou
 - lorsque le nombre de conférences à servir dépasse la capacité budgétaire du SCIC.

Organisation : De ses bureaux à Ottawa, le SCIC fournit des services de conférences partout au pays où se tiennent des réunions intergouvernementales. Le Secrétaire, qui est le principal dirigeant, est nommé par le gouverneur en conseil après consultation des Premiers ministres provinciaux. L'organisation rend compte au Parlement par l'entremise du Premier ministre du Canada.

• Organisation et composition du programme

Les services du SCIC comprennent l'aménagement des locaux de conférences, l'affectation d'un secrétaire, l'interprétation, la traduction, l'impression, la distribution et le contrôle des documents; la rédaction d'un compte rendu des délibérations; les relations avec les médias; la sécurité; la mise en place de matériel technique, et la prestation de services de secrétariat. Outre ces services de conférences qui sont offerts partout au Canada, le Secrétaire conserve des archives qui sont à la disposition des gouvernements. Le SCIC constitue, pour les bibliothèques législatives, universitaires et municipales ainsi que pour le public en général, la principale source de documents non classifiés émanant de conférences intergouvernementales.

Le Secrétaire des conférences intergouvernementales canadiennes a été créé en vertu d'une entente intervenue à la Conférence des Premiers ministres de mai 1973. Il a été désigné comme ministre fédéral par voie de décret daté du 29 novembre 1973.

• Rôles et responsabilités

Le Secrétaire des conférences intergouvernementales canadiennes (SCIC) a été créé par les Premiers ministres canadiens en mai 1973 afin d'assurer, aux réunions fédérales-provinciales et interprovinciales des Premiers ministres, des ministres et des sous-ministres, les services nécessaires à leur organisation et à leur administration. Le SCIC est un organisme du gouvernement fédéral et des gouvernements provinciaux et comme tel, agit comme organisme intergouvernemental neutre. Les deux ordres de gouvernement contribuent à son budget et son personnel se compose à la fois de fonctionnaires fédéraux et provinciaux. Le Secrétaire soumet un rapport annuel à tous les gouvernements. Les activités font l'objet d'un examen par de hauts fonctionnaires fédéraux et provinciaux désignés par leur Premier ministre respectif. Le SCIC rend compte au Parlement par l'entremise du Premier ministre du Canada.

B. Vue d'ensemble du ministère

L'interprétation et de l'équipement et des services de bureau. Le Secrétaire a mis en oeuvre de nombreuses mesures d'économie et a augmenté son efficacité globale dans un effort pour suivre les changements technologiques constants, l'évolution des structures gouvernementales et les nouvelles exigences de sa clientèle. Le Secrétaire a ainsi pu contrôler le coût de ses services et les économies réalisées sont transmises aux gouvernements cotisants à chaque année. À cet égard, cependant, il est à noter que l'organisme doit se conformer à des décisions prises par les gouvernements de se réunir pour discuter de questions nationales ou précises importantes. Les décisions en ce qui concerne le lieu des réunions, leur nombre au cours d'une même année, leur date et leur durée dépend de facteurs qui échappent au contrôle du Secrétaire. Le niveau des dépenses du SCIC pour chaque exercice est cependant directement touché par ces divers facteurs.

A. Sommaire des plans et priorités du ministère

Contexte

Le Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes (SCIC) est un petit organisme, à un seul programme, qui fournit des services administratifs de planification et d'organisation de conférences intergouvernementales de haut niveau dans presque tous les secteurs d'activités gouvernementales.

Bien que désigné un ministre fédéral aux fins de la Loi sur la gestion des finances publiques par décret, le 29 novembre 1973, il s'agit en fait d'un organisme qui relève à la fois du gouvernement fédéral et des gouvernements provinciaux. Les deux ordres de gouvernement contribuent à son budget et son personnel se compose de fonctionnaires fédéraux et provinciaux. Il y a actuellement 31 équivalents temps plein dans l'organisme, y compris 9 postes occupés par des fonctionnaires provinciaux.

Outre les services assurés aux conférences fédérales-provinciales des Premiers ministres, le SCIC offre des services aux autres réunions de Premiers ministres telles que la Conférence annuelle des Premiers ministres provinciaux, les réunions de Premiers ministres de l'Est du Canada et des Gouverneurs de la Nouvelle-Angleterre et la Conférence des Premiers ministres de l'Ouest. Il est à noter, toutefois, que la principale tâche du Secrétariat consiste à assurer les services nécessaires aux réunions multilatérales de ministres et de sous-ministres dans quelque 25 secteurs d'activités gouvernementales.

Les ministères fédéraux, provinciaux et territoriaux appelés à organiser et à présider de telles réunions peuvent se prévaloir des services du SCIC. Essentiellement, le mandat de l'organisme et son unique programme visent à soulager les ministères clients des nombreuses tâches techniques et administratives associées à la planification et à la conduite de conférences intergouvernementales des plus hauts niveaux.

Les réunions servies par le SCIC se caractérisent d'abord et avant tout par leur aspect multilatéral, le prestige des participants, la nature souvent litigieuse des questions discutées, ainsi que l'examen attentif de la population et des médias. Dans ce contexte, un secrétariat permanent tel que le SCIC assure, de façon continue et souvent à très brève échéance, le niveau élevé de neutralité, de confidentialité, de continuité et de compétence globale que ce genre de conférence exige. En fait, ces besoins et ces objectifs constituent la raison même de la création du SCIC en 1973.

Dans le climat actuel de contraintes budgétaires, de restructuration et de réorganisation gouvernementales, d'autres avantages marqués se sont révélés. Plus particulièrement, les activités du SCIC ont réduit considérablement ou éliminé le genre de doublement inévitable si les gouvernements et ministères clients étaient responsables de tous les aspects techniques et administratifs de chaque conférence qu'ils organisent. En outre, le Secrétariat s'est créé des compétences et une réputation qui, au fil des ans, ont permis de conclure des partenariats rentables avec le secteur privé, tout particulièrement dans les domaines des communications, de

Section I : Sommaire du ministre

Les conférences intergouvernementales constituent l'un des principaux mécanismes de régie de notre fédération puisqu'elles offrent l'occasion aux gouvernements de se consulter et de coordonner leurs politiques et programmes. Le Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes (SCIC) a été créé afin d'assurer des services administratifs à ces conférences.

Nous estimons qu'à l'avenir, les questions que doivent trancher les gouvernements entraîneront des activités soutenues au niveau des conférences intergouvernementales. Le SCIC doit être en mesure de continuer à fournir un service de conférence de haute qualité aux gouvernements en cette période d'évolution technologique rapide et de diminution des ressources financières. Le Secrétariat fera des efforts tout particuliers pour adapter et utiliser les progrès réalisés dans les domaines des communications et de la technologie de la gestion de l'information dans ses services aux conférences. À cette fin, il faudra utiliser de la façon la plus efficace les ressources financières et humaines, notamment en privilégiant la formation du personnel et son perfectionnement.

Table des matières	
I	Sommaire du Ministère
II	Plans ministériels
5	A. Sommaire des plans et priorités du ministère
6	B. Vue d'ensemble du ministère
6	○ Rôles et responsabilités
6	○ Organisation et composition des programmes
7	○ Objectifs et priorités
8	○ Plans de ressources et tableaux financiers
8	○ Autorisations de dépenser
9	○ Coût net du Programme
III	Rendement du ministère
	A. Sommaire du rendement du ministère
10	○ Contexte des activités
10	○ Vue d'ensemble du ministère
10	○ Rendement 1995-1996
11	○ Dépenses prévues et dépenses réelles votées du Ministère
	○ Tableaux statistiques
12	○ Tableau 1 : Conférences d'après le lieu, le genre et le niveau
13	○ Tableau 2 : Nombre et pourcentage de conférences par région
14	○ Tableau 3 : Réunions intergouvernementales - Ventilation par secteur
15	○ Tableau 4 : Documents de conférences codés, catalogués et distribués
16	IV Renseignements supplémentaires

Preface

Le présent document est un rapport au Parlement qui indique comment les ressources créditées par ce dernier ont été ou seront dépensées. Il s'agit en fait d'un compte rendu renfermant plusieurs niveaux de détails afin de répondre aux divers besoins de ses utilisateurs.

La Partie III de 1997-1998 a été structurée différemment afin d'établir une distinction nette entre les données de planification et les renseignements sur le rendement, et de mettre l'accent sur les plans et le rendement à long terme des ministères.

Le document est divisé en quatre sections :

Sommaire du Ministre

Plan ministériel

Rendement du ministère

Renseignements supplémentaires

À noter que, conformément aux principes qui sous-tendent le budget de fonctionnement, l'utilisation des ressources humaines dont il est fait état dans ce document doit être mesurée en équivalents à temps plein.


**Secrétariat
des conférences
intergouvernementales
canadiennes**

**Budget des dépenses
1997-1998**

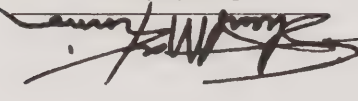
Partie III

Plan de dépenses

Accordé



Premier ministre



Secrétaire

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

©Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1997

En vente au Canada par l'entremise des
librairies associées et autres libraires

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada – Edition
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1998-III-59
ISBN 0-660-60105-2



Secrétariat des
conférences
intergouvernementales
canadiennes

Budget des dépenses
1997-1998

Partie III

Plan de dépenses



CA1
EN
E 77

Government
Publications



Canadian International Development Agency

1997-98
Estimates



Part III

Expenditure Plan

ISBN 0-660-60099-4



9 780660 600994

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

©Minister of Supply and Services Canada 1997

Available in Canada through

Associated Bookstores and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group – Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1998-III-53
ISBN 0-660-60099-4



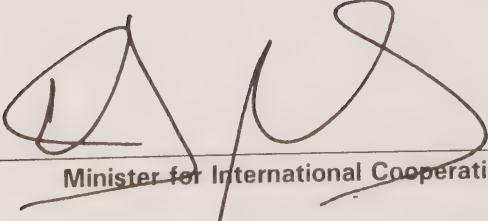
Canadian International Development Agency

**1997-98
Estimates**

Part III

Expenditure Plan

Approved



Minister for International Cooperation

Preface

This document is a report to Parliament to indicate how the resources voted by Parliament have or will be spent. As such, it is an accountability document that contains several levels of details to respond to the various needs of its audience.

The Part III for 1997-98 is based on a revised format intended to make a clear separation between planning and performance information, and to focus on the higher level, longer term plans and performance of departments.

The document is divided into four sections:

- Introduction;
- Plan;
- Performance; and
- Supplementary Information.

It should be noted that, in accordance with Operating Budget principles, human resource consumption reported in this document will be measured in terms of employee full-time equivalents (FTEs).

TABLE OF CONTENTS

Table of Figures	i
Acronyms and Abbreviations	ii
Minister's Preface	iii
 Section I - Introduction	 1
Development Cooperation - International Context	1
Official Development Assistance and the International Assistance Envelope	2
 Section II - Plan	 6
Summary - Plans and Priorities	6
Departmental Overview	6
Roles and Responsibilities	6
Corporate Objectives, Priorities and Programs	7
Program Composition and Organization	8
Management Challenges	8
Resource Plans	12
Details by Business Lines	16
Geographic Programs	17
Multilateral Programs	22
Canadian Partnership	25
Countries in Transition	27
Communications	29
Policy	31
Corporate Services	32
 Section III - Performance	 34
Summary of Departmental Performance	34
Departmental Overview	34
Program Delivery	34
Benefits to Canadians	38
Policy and Management	38
Details by Business Line/Activity	42
Geographic Programs	43
Multilateral Programs	50
Canadian Partnership	53
Countries in Transition	55
Communications	58
Policy	59
Corporate Services	60
Annex	61
 Section IV - Supplementary Information	 64
Personnel Requirements	64
Other Information	66
References	79
 Index	 80

TABLE OF FIGURES

Section I - Introduction

1 International Assistance Envelope Breakdown (Cash Basis)	4
2 1997-98 International Assistance Envelope by Channel of Delivery	5

Section II - Plan

3 Business Line/Activity and Organization Structure	10
4 Crosswalk	11
5 Resources by Sub-activities - Geographic Programs	17
6 Resources by Sub-activities - Multilateral Programs	23
7 Resources by Sub-activities - Canadian Partnership	25
8 Resources by Sub-activities - Countries in Transition	27
9 Resources by Sub-activities - Communications	29
10 Resources by Sub-activities - Policy	31
11 Resources by Sub-activities - Corporate Services	32

Section III - Performance

12 Resources by Sub-activities - Geographic Programs	49
13 Resources by Sub-activities - Multilateral Programs	52
14 Resources by Sub-activities - Canadian Partnership	54
15 Resources by Sub-activities - Countries in Transition	57
16 Resources by Sub-activities - Communications	58
17 Resources by Sub-activities - Policy	59
18 Resources by Sub-activities - Corporate Services	60

Section IV - Supplementary Information

19 Full-Time Equivalents (FTE) Requirements by Business Lines/Activity	64
20 Summary by Professional Category (FTEs)	64
21 Details of Personnel Requirements	65
22 Total Estimated Cost of the Program for 1997-98	66
23 Transfer Payments by Business Lines/Activities	67
24 Expenditure Breakdown by Business Line/Activity and Object	68
25 Details of Grants and Contributions	69
26 Appropriated Planned Spending	72
27 Details of Financial Requirements by Object	74
28 Reconciliation of the International Assistance Envelope (Cash Basis) to Official Development Assistance (Commitment Basis)	76
29 Ordinary Capital Resources, as of March 31, 1996	77
30 Concessional Funds, as of March 31, 1996	78

ACRONYMS AND ABBREVIATIONS

AFDF (VII)	Seventh Replenishment of the African Development Fund
AIDS/HIV	Acquired Immune Deficiency Syndrome Human Immunodeficiency Virus
APEC	Asia-Pacific Economic Cooperation
BHN	Basic Human Needs
CEE	Central and Eastern Europe
CESO	Canadian Executive Services Overseas
CGIAR	Consultative Group on International Agricultural Research
CIDA	Canadian International Development Agency
CPB	Canadian Partnership Branch
DAC	Development Assistance Committee (of OECD)
DFAIT	Department of Foreign Affairs and International Trade
DIP	Development Information Program
ECOSOC	Economic and Social Council of the United Nations
EDC	Export Development Corporation
EIA	Environmental Impact Assessment
FTE	Full Time Equivalent
GCI-V	African Development Bank's Fifth General Capital Increase
GEF	Global Environment Facility
HR/D/GG	Human Rights, Democracy, Good Governance
HRDC	Human Resource Development Canada
IAE	International Assistance Envelope
IBRD	International Bank for Reconstruction and Development
ICHRDD	International Centre for Human Rights and Democratic Development
IDRC	International Development Research Centre
IFAD (IV)	Fourth Replenishment of the International Fund for Agricultural Development
IFI	International Financial Institution
IHA	International Humanitarian Assistance
IMF	International Monetary Fund
INC	Industrial Cooperation Program
MDI	Multilateral Development Institution
MFMP	Multilateral Fund of the Montreal Protocol
MPB	Multilateral Programs Branch
MTC	Multilateral Technical Cooperation
NGO	Non-Governmental Organizations
NIS	Newly Independent States
OAS	Organization of American States
OCR	Ordinary Capital Resources
ODA	Official Development Assistance
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
OIC	Order-in-Council
PSD	Private-sector development
PWGSC	Public Works and Government Services Canada
RDB	Regional Development Banks
SADC	Southern Africa Development Community
SME	Small and Medium Enterprise
STD	Sexually-Transmitted Disease
UN	United Nations
UNAIDS	Joint United Nations Program on HIV/AIDS
UNDP	United Nations Development Program
UNHCR	United Nations High Commissioner for Refugees
UNICEF	United Nations Children's Fund
UNPF	United Nations Population Fund
WID	Women in Development

MINISTER'S PREFACE

International development is an integral element of Canada's foreign policy. As Minister for International Cooperation with responsibility for the Canadian International Development Agency (CIDA), I am committed to building upon the reputation Canada has established as a caring member of the world development community.

Canada's role in international development is strongly supported by Canadians. Interestingly, the vast majority of Canadians who support our aid program do not do so because of any benefit this country may derive as an aid donor. They do so because development assistance is the right thing to do. The truth, however, is that a country like ours does not contribute to international development without itself being a beneficiary.

Some benefits are of a direct, short-term nature. These pale in significance, however, in the light of the positive long-term implications for Canada of social, political, environmental and economic progress in the developing regions of the world. In the long-term, a world that is progressing and that enjoys relative stability is in Canada's best interests as a trading nation. Similarly, Canada's security is tied to the security of people everywhere. This is why Canada has been so visible, so involved, in promoting Haiti's transformation from dictatorship to democracy and towards new forms of governance. This is why Canada has been so active also in finding solutions to the crisis in Central Africa.

This document provides a third reason why we should remain committed to international development cooperation. Development is working. Life expectancy, access to clean water, literacy rates and food production are rising. Individuals and families assisted with credit and training significantly improve their economic situation. Communities enjoy better health or education, often as a result of relatively small financial outlays. In Southeast Asia, international assistance and the people's own efforts are beginning to pay significant dividends. By the year 2020, seven of the world's top ten economies will come from the Asia-Pacific region.

Yet, international development will remain for some time a "work in progress." Millions still die each year from diseases that can be prevented or treated. A billion people, one-fifth of humanity, subsist on a dollar a day.

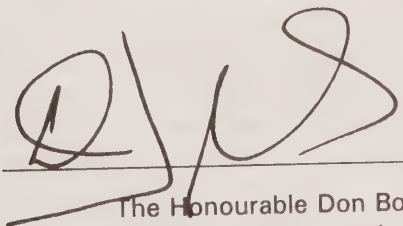
It is for these and other reasons that the review of Canadian foreign policy was such an important milestone. CIDA is committed to contributing, through its varied programs, to the fulfillment of Canada's three foreign policy objectives arising from the review process: jobs and economic progress; security; and the projection of Canadian values. Moreover, the planning, implementation and evaluation of the Agency's work are all based on the six development program priorities resulting from the review: basic human needs; women in development; infrastructure services; human rights, democracy, good governance; private-sector development; and environment.

In addition to the foreign policy review process, there was a review of all Government programs to improve their quality and effectiveness and to reduce spending. The results were substantial changes to the assistance program, which I announced in December 1996. At the same time, I announced a major reform of our contracting process aimed at making the system more open and transparent while developing a faster, better, simpler, and more inclusive regime to which stakeholders from both the private and voluntary sector can have access.

The program emerging from these reviews is more streamlined. It responds to Canada's fiscal realities and is less costly to the taxpayer. It offers a more focused and targeted approach to development. It leaves Canada well-positioned to play a strong role in international cooperation as we approach the new century. Most importantly, the updated program better reflects Canadians' values, in particular their wish that priority be given to helping the poor.

Canada's long-term ability to support programs valued by Canadians, including international assistance, will depend to a very great extent on our success in putting our finances on a more stable basis. It was in this context that the previously announced budgetary reductions have been made. From 1993-94 to 1998-99, the International Assistance Envelope (IAE) will have been reduced by 29 percent or \$767 million. There is no easy way to absorb such reductions. We are determined, however, to meet these financial objectives without losing sight of our main goal of reducing poverty through CIDA's six program priorities.

While pursuing these challenges, we continue to bear in mind the importance of partnership. We work closely in consultation with our partners in Canada, the donor community and developing countries. Equally important is improved transparency and accountability. CIDA is engaged in a continuing search for effective ways to plan and measure its efforts by results. Increasingly, this "management for results" approach will improve CIDA's reporting to Parliament and to the Canadian taxpayer.



The Honourable Don Boudria, P.C., M.P.
Minister for International Cooperation

SECTION I - INTRODUCTION: The Development Challenge and the Canadian Response

Development Cooperation: The International Context

International development is human development. It aims to build a global community of justice and equity - one that offers its members the chance to lead a life of dignity and security and with opportunities to prosper and grow. International development is a complex undertaking. It involves everything from health, education and safe drinking water to the environment, economic growth, human rights and the way people are governed. Moreover, to be meaningful, development must be sustainable. It must go beyond the immediate and deal with entrenched obstacles to human well-being.

Despite enormous global wealth - and the great gains in health, education and income growth - a billion people still live in absolute poverty. Much work remains if they are to share in the benefits that others enjoy. Success can only come through a sustained commitment on the part of the entire international community.

The Evolving Role of International Assistance

International assistance plays a crucial role in global development. Yet, it is only one of many factors affecting social and economic progress in the developing world. Trade and investment are important as well, especially for the better-off developing countries. But most important are the efforts of the developing countries themselves.

These countries are responsible for the greatest share of the resources invested in development. Most of the progress they have achieved has come through their own hard work and ingenuity. At the same time, international assistance can play a key strategic role, particularly in the poorest countries. It can act

as a catalyst for change and as a source of much-needed technology and expertise. Development cooperation has evolved over the years. There is now less emphasis on large-scale, turnkey projects. Increasingly, the focus is on social investments (e.g. health, education and other basic needs, as well as children issues and electoral processes) and new programming in such areas as human rights, governance and peace and conflict resolution.

Developing countries, like all others, are being re-shaped and transformed. Internal economic and political reforms, freer trade and globalization have brought many of them increased prosperity and significantly improved living standards. Development cooperation must help these countries complete the transition to advanced market economies. Donor-recipient relationships must be changed into partnerships based on mutual benefits and broadly based societal ties.

For many other countries - particularly in sub-Saharan Africa - and for large numbers of people within all countries, globalization brings the risk of greater marginalization and deepening poverty. Canadian assistance to these countries will continue to focus on the traditional challenges of poverty and deprivation. It will seek new ways to help integrate these countries into the new global economy.

In addition, the international community will need to deal with emergency situations, such as those unfolding in Africa in recent years.

Emerging Program Challenges

As developing countries become more diverse, so too do the issues on the development agenda. Traditional concerns for health, nutrition, education and the disparities between rich and poor remain at the core of aid programming. In some cases, there is an added urgency to work in these areas to ensure that the advances made by poorer developing countries are maintained. But other global issues are assuming greater importance:

- ☐ **Youth:** Meeting the education and job needs of the 2.5 billion persons under 15 years

now living in developing countries is pivotal to sustained progress and stability.

- ☐ **Information:** Ensuring that the information revolution helps the poorest countries rather than merely widen the gap between rich and poor will be a major development challenge.
- ☐ **Peace and conflict resolution:** In a number of countries and regions, conflict prevention and resolution will increasingly involve development cooperation efforts in newer areas of programming, e.g. justice and security as well as mediation between groups in conflict.

The challenge will be to maintain programming in traditional areas while effectively addressing newer issues in unconventional and innovative ways.

Official Development Assistance and the International Assistance Envelope

The International Assistance Envelope (IAE) was introduced in the February 1991 budget. It funds Canada's ODA¹ and other international initiatives. Official Development Assistance accounts for 95 percent of the Envelope. The remaining 5 percent goes to the Central and Eastern Europe Program. In 1997-98, the resources of the International Assistance Envelope will be reduced from 1996-97 by 7.2 percent, or \$159 million, to \$2.06 billion. The Envelope will be reduced by a further 7.3 percent, or \$150 million in 1998-99. At the end of 1998-99, the International Assistance Envelope will have been reduced by 29 percent since 1993-1994. Government is committed to making progress towards the ODA target of 0.7 percent of GNP when Canada's fiscal situation allows it.

Canada in the World established three foreign policy objectives for Canada:

- ☐ the promotion of prosperity and employment
- ☐ the protection of our security, within a stable global framework; and
- ☐ the projection of Canadian values and culture.

International Assistance is a vital instrument for achieving these three objectives.

- ☐ As an investment in **prosperity and employment**, it connects the Canadian economy to some of the world's fastest growing markets and contributes to a stronger global economy in which Canadians, and other peoples, can grow and prosper.
- ☐ International Assistance contributes to **global security** by tackling many key threats to human security, such as the abuse of human rights, disease, environmental degradation, population growth and the widening gap between rich and poor.
- ☐ It is one of the clearest expressions abroad of **Canadian values and culture** - of Canadians' desire to help the less fortunate and of their strong sense of social justice - and an effective means of sharing these values with the rest of the world.

¹ Official Development Assistance is defined by the Development Assistance Committee of the OECD as funding transferred "to developing countries and multilateral institutions provided by official (government) agencies which meets the following tests: a) it is administered with the promotion of the economic development and welfare of developing countries as its main objective, and b) it is concessional in character and conveys a grant element of at least 25 per cent.

Canadian International Development Agency

The Canadian International Development Agency is directly responsible for managing about 82 percent of the IAE. Approximately 18 percent is administered by the following departments:

- ☐ **The Department of Finance**, for the World Bank, and for the Enhanced Structural Adjustment Facility of the International Monetary Fund (IMF).
- ☐ **The Department of Foreign Affairs and International Trade (DFAIT)**, for the International Development Research Centre (IDRC); the overseas administrative functions relating to official development assistance; certain grants and contributions to cover payments to international organizations, as well as certain costs related to the Francophone Summits which are considered to be ODA; and the Canadian Commonwealth Scholarship and Fellowship Plan to enable citizens of other Commonwealth countries (46 of which are developing countries) to study in Canada; and

- ☐ In addition, a number of other departments administer a small portion of the IAE i.e. Public Works and Government Services Canada, Heritage Canada² and Human Resources Development Canada (HRDC).

Figure 1 presents a breakdown of the International Assistance Envelope, and Figure 2 shows the share by channel of delivery in relation to the 1997-98 *Main Estimates*.

² For reporting purposes, the resources are disclosed on Figure 1 under Public Works and Government Services Canada and Other.

Figure 1: International Assistance Envelope Breakdown (Cash Basis) (Note 1)

(thousands of dollars)	1996-97 Main Estimates	1997-98 Main Estimates
Canadian International Development Agency		
Aid Program:		
Geographic Programs	734,718	673,578
Multilateral Programs		
-Bilateral Food Aid	143,597	119,379
-Multilateral Food Aid	107,693	96,935
-International Humanitarian Assistance (Note 2)	73,758	77,178
-International Financial Institutions	162,200	148,201
-Multilateral Technical Cooperation	108,787	104,021
Partnership Program		
-Voluntary Sector and Special Projects (Note 3)	208,253	188,194
-Industrial Cooperation	64,956	61,700
-Scholarships	8,900	8,589
Communications		
-Development Information Program	3,879	3,531
Corporate Services		
-International Centre for Human Rights and Democratic Development	5,000	4,586
Administration:	101,000	98,965
CIDA - Official Development Assistance (ODA)	1,722,741	1,584,857
Plus Non-ODA		
Countries in Transition - Program	101,025	92,630
Countries in Transition Administration	6,523	6,295
Total CIDA (ODA and Non-ODA)	1,830,289	1,683,782
Other Departments and Agencies		
Aid Program:		
International Financial Institutions (Finance)	237,800	222,800
International Development Research Centre	96,077	88,111
Grants and Contributions (DFAIT)		
-Assessed Contributions	64,309	69,023
-Voluntary Contributions	8,426	9,525
-Scholarships	8,900	8,589
Public Works & Government Services Canada and Others (Note 4)	2,350	2,350
Administration:		
DFAIT (For services rendered in the field)	33,400	32,230
Total Other Departments (ODA)	451,262	432,628
Plus Non-ODA (DFAIT)		
Administration (Countries in Transition - field)	2,477	2,390
Total Other Departments and Agencies (ODA and Non-ODA)	453,739	435,018
Gross Official Development Assistance	2,174,003	2,017,485
Less: Repayment of previous years' loans	57,100	57,200
Others (Green Plan, GEF and translation)	6,928	600
Net Official Development Assistance	2,109,975	1,959,685
Plus : Total Countries in Transition	110,025	101,315
International Assistance Envelope	2,220,000	2,061,000

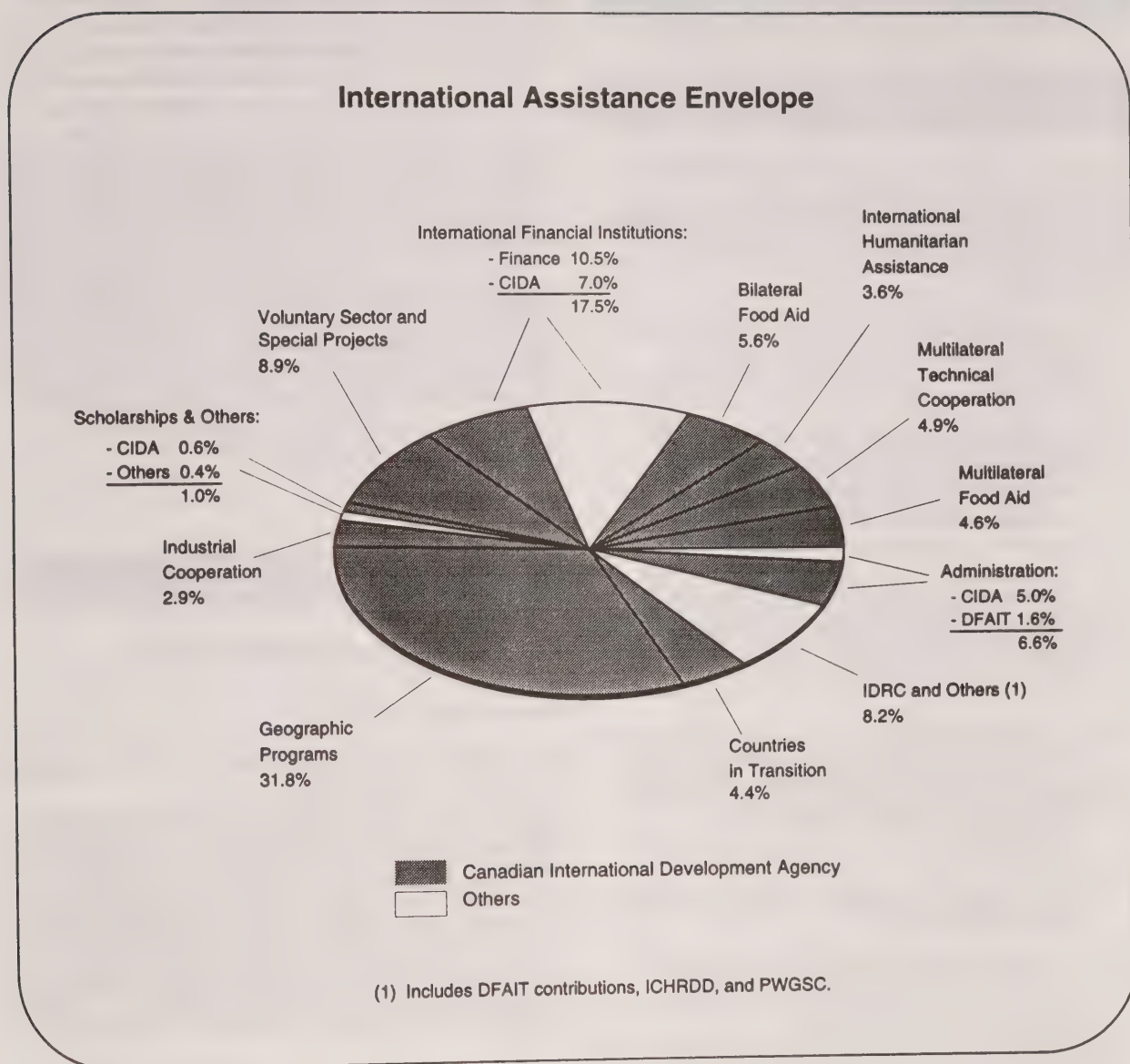
Note 1: Presentation reflects the realignment of CIDA's planning, reporting and accountability structure as described in the Crosswalk on page 11.

Note 2: Starting in 1997-98, resources have been allocated from within the IAE for the Peacebuilding Initiative.

Note 3: Previously called "Institutional Support" as explained in the Crosswalk on page 11.

Note 4: Includes \$2.1 million for PWGSC, \$175,000 for Heritage Canada, and \$75,000 for HRDC.

Figure 2: 1997-98 International Assistance Envelope by Channel of Delivery



SECTION II - PLAN

Summary - Plans and Priorities

Over the next three years, the Canadian International Development Agency (CIDA) faces an increasingly complex environment and does so with substantially reduced resources. CIDA will seek to meet this challenge by:

- ☐ Targeting more of its efforts to the six ODA priorities and on approaches to poverty reduction.
- ☐ Developing transition mechanisms for the phasing-out of international assistance programming in countries that have made dramatic improvements in their social and economic well-being while Canada develops new means of maintaining its relationships with these countries. For more information, see the detailed plans for the "Geographic" and "Countries in Transition" business lines, pages 17 and 27, respectively.
- ☐ Continuing the shift towards interventions that have multiplier effects - for example, through support for improved governance that allows economic growth and private sector development.
- ☐ Better coordination with other donor countries and organizations.
- ☐ Seeking increased leveraging of additional resources from the private sector, international institutions and civil society.
- ☐ Better integrating the lessons learned from earlier programs into programs that are underway or that are in the planning stages. This will be helped in large part by the implementation of CIDA's performance review policy and through the series of corporate reviews planned for the next three years.

These strategies are consistent with Canada's international commitments. They also reflect the development targets and approaches set out in *Shaping the 21st Century: The Contribution of Development Cooperation*, a document prepared by the Development Assistance Committee (DAC) of the OECD. This document establishes targets for the international community to meet by 2015 in such

critical areas as poverty reduction, health, education, the environment and gender equality. Canada, along with other members of the donor community, committed itself to these targets at the various summits and other major international conferences organized over the last five years. Canada also supports other commitments in *Shaping the 21st Century* related to improved aid coordination with developing country partners and to an increased sense of "ownership" of development programs on the part of those countries.

Finally, CIDA must continue to improve its reporting. The results-based management and performance review policies adopted by the Agency will enable it to meet these reporting commitments. In doing so, it will demonstrate to Canadians that their investments in development cooperation benefit developing countries as well as their own.

Departmental Overview

ROLES AND RESPONSIBILITIES

Departmental Mandate

CIDA is designated as a department for the purposes of the *Financial Administration Act* by *Order-in-Council P.C. 1968-923* of May 8, 1968. The authority for the CIDA program and related purposes is found in the *Department of Foreign Affairs and International Trade Act*, in the *Annual Appropriations Act* and in the *International Development (Financial Institutions) Assistance Act*. CIDA is the lead government organization responsible for Canada's Official Development Assistance (ODA).

Mission

The Government's *Foreign Policy Statement*, which was released in February 1995, sets out the following purpose, or mission, for Canada's Official Development Assistance program:

"The purpose of Canada's Official Development Assistance is to support sustainable development in developing countries in order to reduce poverty and to contribute to a more secure, equitable and prosperous world."

In support of this mission, the Agency has developed a *poverty reduction policy*. The policy commits CIDA to making poverty reduction a key element in each of its six program priorities listed below. The policy is being implemented across all of CIDA's programming channels and includes initiatives that address poverty through both direct and indirect means.

CIDA is responsible as well for the delivery of programs to countries in Central and Eastern Europe and the Newly Independent States. The assistance provided to these countries reflects the following mission:

"to support democratic development and economic liberalization in Central and Eastern Europe and the Newly Independent States by building mutually beneficial partnerships."

CORPORATE OBJECTIVES, PRIORITIES AND PROGRAMS

As noted above, the vast majority of CIDA's programs fit the definition of Official Development Assistance. In fulfilling its ODA mission, the Agency will continue to pursue its six program priorities. Development results, expected in selected regions and countries under the six priorities include:

- ☐ **Basic Human Needs:** Improved access to health care, education, sanitation services and clean water; timely, effective emergency assistance; increased ability of vulnerable groups to meet their basic needs.

- ☐ **Women in Development and Gender Equity:** Greater women's participation in development and decision-making; increased opportunities for women to earn income and to influence decisions; more gender-equitable development policies and programs; and better access to education for girls.
- ☐ **Infrastructure Services:** Improved energy and transportation services; upgraded infrastructure and physical capital stock to support economic development; more effective and equitable distribution of infrastructure services.
- ☐ **Human Rights, Democracy, Good Governance:** Democratic development through strengthened capacity of institutions; improved election processes; more transparent, accountable and open legislative, judicial and executive systems; more popular participation in governance.
- ☐ **Private-Sector Development:** Policies which make it easier for the private sector to develop; improved management and operation of credit facilities; strengthened linkages with Canadian businesses.
- ☐ **Environment:** Progress towards reversal of desertification; sound management of environmental and natural resources; enhanced regulatory capacity to curb the growth of substances contributing to global warming.

Programming in Central and Eastern Europe:

- ☐ supports the transition to market-based economies;
- ☐ increases Canadian trade and investment links with the region;
- ☐ promotes democratic development; and
- ☐ enhances nuclear safety.

Programming and other activities in these priority areas are described further in **Details by Business Line** (pages 16 to 33).

PROGRAM COMPOSITION AND ORGANIZATION

CIDA's business is global in scope and encompasses a very wide range of sectors. This involves the Agency in global, regional and country-level initiatives undertaken with a number of partners: recipient country governments, all levels of government in Canada, non-governmental organizations (NGOs), educational institutions, business, cooperatives, and a variety of international organizations and institutions.

During the past year, CIDA has realigned its planning and reporting structure, its program management and delivery, as well as its organization and accountability. (A "crosswalk" on page 11 shows the relationship between the old and new structures.)

CIDA's new business lines therefore reflect both the geographic focus of its programming and the range of partners with which it works. Since policy advice and guidance are a primary output of the Agency, Policy Branch is treated as a separate business line. The Communications Branch has also been treated as an individual business line, given its role in public activities designed to promote public awareness about development. Other corporate activities undertaken to support the Agency are combined into one business line called Corporate Services.

Thus, the CIDA program is composed of seven business lines:

- ☐ Geographic
- ☐ Multilateral
- ☐ Canadian Partnership
- ☐ Countries in Transition (Central and Eastern Europe)
- ☐ Communications
- ☐ Policy
- ☐ Corporate Services (Agency Executive Services, Personnel and Administration, Corporate Management)

The Geographic business line is divided into three branches, representing the three developing regions - Africa and the Middle East, Asia, and Americas. Similarly, the Corporate Services business line is divided into two branches, Personnel and Administration and Corporate Management. (See chart on page 10.) In addition, CIDA provides the funding for the International Centre for Human Rights and Democratic Development (ICHRDD), which is independent from CIDA.

The plans and activities of these business lines for the three-year period beginning in 1997-98 are set out in

Section II, **Details by Business Line** (pages 16 to 33). The performance and accomplishments for each are highlighted in Section III (pages 42 to 60).

MANAGEMENT CHALLENGES

- ☐ **Results-Based Management:** Tracking improvements in aid coordination and delivery is a constant challenge for the international community. For this reason, CIDA has made results-based management integral to its management philosophy and practice.

The Agency will systematically focus on results to ensure that its management practices optimize value for money and the prudent use of its human and financial resources. It will report on its results to inform Parliament and Canadians of its development achievements.

Program planning and evaluation hold particular challenges for CIDA given that most of its activities are conducted in and for sovereign states. However, through working closely with recipient country partners, CIDA will be able to use the results-based management approach to clarify program objectives, ensure a match between resources invested and results sought, and find ways to measure whether results are meaningful to local communities.

- ☐ **Performance Review:** CIDA has also put in place a Performance Review policy. This will help in assessing the effectiveness of the Agency's efforts. It will also make it easier to use lessons learned to inform future programming. The first performance review, which is near completion, relates to the women in development and gender equity priority. The findings are summarized in Section III, Departmental Overview (page 34). Reviews on basic human needs and infrastructure services priorities will be completed in 1997-98 and 1998-99 respectively. Reviews on the remaining three priorities (i.e. private-sector development, the environment, and human rights, democracy and good governance) will be conducted during the period 1998-99 to 2000-2001.

In 1997, the OECD/DAC will carry out its triennial Aid Review of Canada. The Netherlands and New Zealand will be the examining countries, and will appraise the effectiveness of Canada's development policies and programs, as well as policy coherence regarding developing countries. The report is due to be published in 1998-99.

- **Human Resources Strategy:** An important requirement for the Agency to continue to meet the many challenges it faces is a high quality of human resources. Yet, almost half of its employees in key positions will be eligible for retirement in the next ten years. To prepare the succession, CIDA has started recruiting entry-level development officers in each of the next five years and training them to help meet Canada's international development objectives.

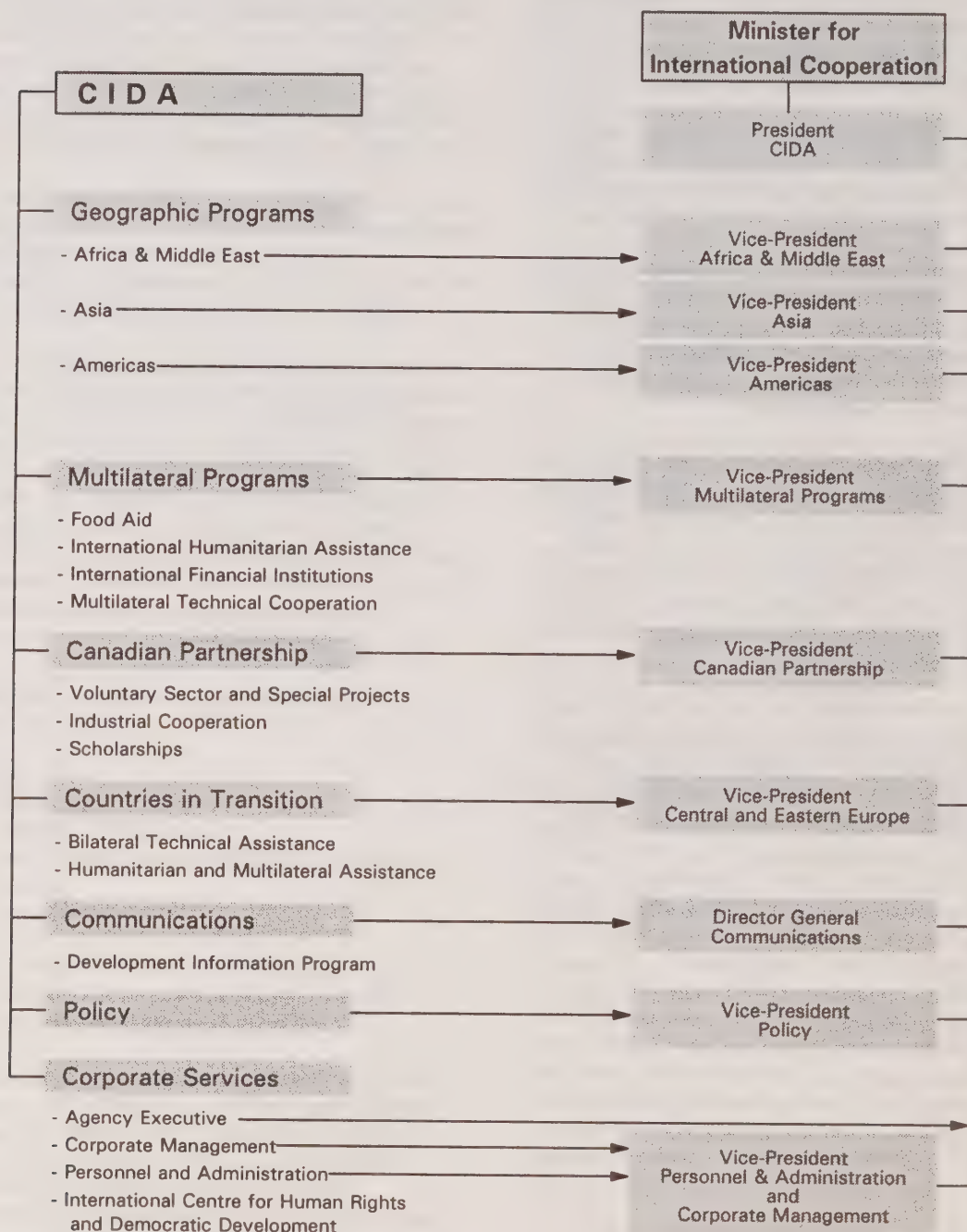
At the same time, the Agency needs to develop new skills to cope with the growing complexity of international cooperation problems and the re-engineering of the Government of Canada.

- **Information Management:** CIDA will also continue to modernize information management. It also aims to increase the ease of communication with its partners and the Canadian public and to demonstrate the importance of information and technology for development.
- **Contracting System:** CIDA has taken major steps to increase the transparency, efficiency and speed of its contracting system. The changes were announced by the Minister in December, 1996, and were developed after wide consultation with partners in both the for-profit and not-for-profit sectors. The new system is designed to provide equal access to both sectors.

CIDA is in fact adopting a one-step contracting process by eliminating the pre-qualification stage. This will cut in half the amount of time required for the selection process, meaning quicker delivery of development assistance where it is needed.

Figure 3: Business Line/Activity and Organization Structure

The new CIDA Business Line structure, outlined in the diagram below, is more clearly aligned with the Agency's organization structure and its way of doing business. This new alignment also clearly reflects the existing management accountability structure.



Resource Plans and Financial Tables

Further to the restructuring of CIDA's program during 1996-97, the Agency's plans and expenditures for all other years have been restated throughout this document so as to provide comparative financial information with the 1997-98 Main Estimates structure. The figure below provides a financial crosswalk between the old and new program structures using the 1996-97 Main Estimates.

Figure 4: Crosswalk

(thousands of dollars)	OLD STRUCTURE	NEW STRUCTURE						Old Structure (\$\$\$)	Old Structure (FTE)
		Geographic Programs	Countries in Transition	Multilateral Programs	Canadian Partnership	Policy	Communica-tions		
National Initiatives									
Geographic Programs	774,165			143,597				774,165	
Bilateral Food Aid				74,540				143,597	
International Humanitarian Assistance					9,248			74,540	
Scholarships								9,248	
Development Information Program							4,303	4,303	
Sub-total	774,165			218,137	9,248		4,303	1,005,853	552
Partnership									
Institutional Support (1)					215,035			215,035	
Industrial Cooperation					68,241			68,241	
International Financial Institutions				174,591				174,591	
Multilateral Technical Cooperation				109,778				109,778	
Multilateral Food Aid				109,277				109,277	
International Centre for Human Rights and Democratic Development (ICHRDD)									
Sub-total				393,646	283,276			5,000	177
Countries in Transition									
Bilateral Technical Assistance			89,648					89,648	
Humanitarian and Multilateral Assistance			17,900					17,900	
Sub-total			107,548					107,548	77
Corporate Services									
Agency Executive								2,144	
Corporate Management								18,417	
Personnel et Administration								13,110	
Policy						6,746		6,746	
Communications							5,751	5,751	
Sub-total						6,746	5,751	46,168	411
New Structure (\$\$\$)	774,165	107,548	611,783	292,524	6,746	10,054	38,671	1,841,491	
New Structure (FTE) (2)	525	77	55	145	76	39	300		1,217

1. "Institutional Support" becomes "Voluntary Sector and Special Projects" under the new CIDA structure.
2. Reference figures 19, 20 and 21 (pages 64 and 65) for additional information on Human Resources.

RESOURCE PLANS

Budget Strategy

Achieving lasting poverty reduction while contributing to a more secure, equitable and prosperous world remains at the heart of Canada's international assistance program. However, CIDA must implement its programs with diminishing resources.

Following Program Review I reductions of \$540 million, the government, in its 1996 Budget, announced Program Review II reductions of \$150 million in 1998-99 for the IAE. In total, since 1993-94, the IAE has been reduced by \$767 million which represents a 29 percent reduction over this five-year period. For planning purposes, the Agency has assumed that the total budget for 1999-2000 will be maintained at the 1998-99 level.

While the most recent reductions will touch every part of the IAE envelope, not every program will be affected equally. Consultations with Canadians were held during the summer of 1996 to help determine how the reductions should be implemented. Early on in the process, the decision was taken to protect the programs and activities Canadians value. However, there were limits to CIDA's flexibility. Some long-term international commitments had to be accommodated in the budget strategy. Main features of the strategy are described below.

- ☐ All geographic programs, including Central and Eastern Europe, will be reduced by 8.3 and 8.0 percent over the next two years, as will IDRC. Nonetheless, the Government will continue to give priority to bilateral programming in Africa, which retains its current 44 per cent of the budget. Asia remains at 36 percent, and the Americas at 20 percent of bilateral programming.
- ☐ Funding for emergencies will be relatively protected, but it will be reduced from last year's levels. Starting in 1997-98, resources will be allocated from within the Envelope to the International Humanitarian Assistance (IHA) program for the recently-announced Peacebuilding Initiative in support of conflict prevention and peacebuilding. Hence, this budget line shows an increase overall for 1997-98.
- ☐ Grants and contributions channelled through DFAIT to certain multilateral organizations were maintained since contribution levels are assessed, rather than voluntary. They will in fact increase over the next two years.

- ☐ Voluntary contributions to some of the major UN organizations will be reduced less than the average. These are organizations like UNICEF, UNFPA and UNDP, which all have a poverty reduction focus, and whose programs are consistent with Canada's six program priorities.
- ☐ Payments to international financial institutions will be reduced by 7.3 percent next year. Contributions to future replenishments of these institutions have also been cut substantially (a range of 27 percent to over 40 percent).
- ☐ Some protection will be given to certain programs undertaken by Canadian partners, such as those implemented by program-funded non-governmental organizations (NGOs), cooperatives, volunteer-sending organizations, universities and colleges, environment NGOs and the private sector.
- ☐ Continued inflation in the cost of foreign operations, the increased human resource intensity of developmental programming and previous reductions in CIDA's operating budget (15 percent in 1995-96 and 1996-97) have limited CIDA's ability to reduce further its administration costs. Nonetheless the administration budget will be reduced by approximately five percent during the period. The reduction will target primarily overhead costs in order to retain maximum resources for program delivery.

While we have taken steps to sharpen the focus of our programming, pressures to fund new initiatives and new programs will not diminish. This phenomenon is due to the increased complexity of development cooperation, the growing heterogeneity of the non-OECD world, and the increasingly global nature of many of the issues and problems facing Canada and Canadians. Difficult choices will undoubtedly have to be made in the years ahead.

Details of Spending Authorities

Authorities for 1997-98 - Part II of the Estimates

The following reproduces information from Part II of the 1997-98 *Main Estimates* to provide a bridge between these documents and CIDA's Expenditure Plan. It includes the wording of, and *Main Estimates* amounts for, the Votes that will be proposed to Parliament for approval. A "Cost of the Program by Business Lines" table is included on page 14 to show the total financial resources distributed by the program activities.

Financial Requirements by Authority

Vote (thousands of dollars)		1997-98 Main Estimates	1996-97 Main Estimates
Canadian International Development Agency			
Budgetary			
20	Operating expenditures	94,293	97,879
25	Grants and contributions	1,445,321	1,576,566
(S)	Minister for International Cooperation - Salary and motor car allowance	49	49
(S)	Payments to the International Financial Institution Fund Accounts	133,201	146,200
(S)	Contributions to employee benefit plans	10,918	9,595
Total Budgetary		1,683,782	1,830,289
Non-budgetary			
L30	Issuance of notes to the International Financial Institution Fund Accounts		
L35	Payment and issuance of notes to International Financial Institutions - Capital Subscriptions	6,038	3,020
(S)	Payments to International Financial Institutions - Capital Subscriptions	7,900	8,182
Total Non-budgetary		13,938	11,202
Total Agency		1,697,720	1,841,491

Agency Overview

(thousands of dollars)	Main Estimates 1996-97	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
Agency Overview				
Main Estimates	1,841,491	1,697,720	1,577,299	1,579,215
Estimated Cost of Services by other Departments (1)	14,768	14,449	14,449	14,449
Net Cost of the Agency	1,856,259	1,712,169	1,591,748	1,593,664

1. See Reconciliation of the International Assistance Envelope (page 76) for full explanation of these costs.

Cost of the Program By Business Line/Activities

(thousands of dollars)		1997-98 Main Estimates				
Business Lines		Budgetary		Non-Budgetary		Total Main Estimates
		Operating	Grants & Contributions	Statutory (2) Payments	Loans, Investments and Advances	
Geographic Programs	39,665	673,578		713,243		713,243
Multilateral Programs	4,544	412,513	133,201	550,258	6,038	564,196
Canadian Partnership	10,164	258,483		268,647	7,900	268,647
Countries in Transition	6,295	92,630		98,925		98,925
Communications	6,018	3,531		9,549		9,549
Policy	7,640	-		7,640		7,640
Corporate Services	30,934	4,586		35,520		35,520
		105,260	1,445,321	133,201	6,038	1,697,720
Other Expenditures (1)						
Operating Expenditures:						
- Estimated Cost of Services by other Departments						9,949
Aid Expenditures:						
- Imputed interest on Advance - Department of Finance						4,500
Cost of the Program						1,712,169

1. See Reconciliation of the International Assistance Envelope (page 76) for full explanation of these costs.

2. Contributions to employee benefit plans and the Minister's allowances are allocated in the Operating Expenditures.

Votes - Wording and Amounts

Vote	(dollars)	1997-98 Main Estimates
Canadian International Development Agency		
20	Canadian International Development Agency - Operating expenditures and authority:	
	(a) to engage persons for service in developing countries and in countries in transition; and	
	(b) to provide education or training for persons from developing countries and from countries in transition, in accordance with the <i>Technical Assistance Regulations</i> , made by Order in Council P.C. 1986-993 of April 24, 1986 (and registered as SOR/86-475), as may be amended, or any other regulations that may be made by the Governor in Council with respect to:	
	(i) the remuneration payable to persons for service in developing countries and in countries in transition, and the payment of their expenses or of allowances with respect thereto,	
	(ii) the maintenance of persons from developing countries and from countries in transition who are undergoing education or training, and the payment of their expenses or of allowances with respect thereto, and	
	(iii) the payment of special expenses directly or indirectly related to the service of persons in developing countries and in countries in transition or the education or training of persons from developing countries and from countries in transition	94,293,355
25	Canadian International Development Agency - The grants and contributions listed in the Estimates and payments to international financial institutions in accordance with the <i>International Development (Financial Institutions) Assistance Act</i> , (R.S., c. I-18), provided that the amounts listed for contributions may be increased or decreased with the approval of the Treasury Board, for international development assistance, international humanitarian assistance and other specified purposes, in the form of cash payments or the provision of goods, commodities or services	1,445,321,000
L30	The issuance of non-interest bearing, non-negotiable demand notes in an amount not to exceed \$200,000,000 in accordance with the <i>International Development (Financial Institutions) Assistance Act</i> , (R.S., c. I-18), for the purpose of contributions to the International Financial Institution Fund Accounts	1
L35	Payment not to exceed US\$4,465,910 to Multilateral Development Banks notwithstanding that the payment may exceed the equivalent in Canadian dollars estimated at \$6,037,910 on December 4, 1996, and to confirm that Canada's callable capital related to this payment is US\$218,812,604 and the issuance of non-interest bearing, non-negotiable demand notes in an amount not to exceed US\$10,003,000, in accordance with the <i>International Development (Financial Institutions) Assistance Act</i> , (R.S., c. I-18), for the purpose of capital subscriptions in International Financial Institutions and to confirm that Canada's callable capital related to the issuance of these notes is US\$388,940,823	6,037,910

Details by Business Lines

In the following pages, the CIDA plan is broken down into seven "mini-plans", one for each of the Agency's seven business lines. Each begins with the business line objective, which is consistent with the overall mission and goals of the Agency. Then a note entitled "Putting It in Context" describes the business line, explains its existence, and tells in a general way how it responds to its objectives.

The challenges facing the particular business line are summarized under "What Are The Challenges Ahead?". The heart of the presentation for each business line can be found under the heading "Some Expected Results". Here, a sample of anticipated achievements is given under a number of sub-headings that are, for the most part, the six ODA program priorities. For the Countries in Transition business line, which deals mainly with non-ODA activities, expected results are given under the four CEE objectives.

A specific project or program is briefly described. This gives a measure of concreteness to the information. The final set of material appears under the self-explanatory title, "Some Key Strategies".

The non-program business lines - Communications, Policy and Corporate Services - are treated differently. Expected results are grouped according to the objectives and functions of the respective business lines. And the sections on challenges, strategies and concrete examples are excluded.

What Others Say ...

"The Canadian International Development Agency (CIDA) and other organizations in the Canadian development co-operation framework are clearly valuable assets which will equip Canada to continue to play a dynamic role in the international development co-operation system."

- Development Assistance Committee of the OECD (from June 1994 review of Canadian official development assistance) -

Frequently asked question

Why spend scarce Canadian tax dollars on international development assistance?

Canadians cannot survive and progress while people in many parts of the world suffer. Canadian security is tied to the security and welfare of people everywhere. Poverty causes disease, migration, environmental degradation and other problems which transcend borders and affect us all.

GEOGRAPHIC PROGRAMS

OBJECTIVE

To support sustainable development and poverty reduction by undertaking development programs in specific countries and regions, in keeping with the needs of developing countries, the purpose and priorities of the ODA program and Canada's foreign policy interests.

PUTTING IT IN CONTEXT

Geographic programs are country-to-country programs. Also called bilateral programs, they enable the Government of Canada to initiate and carry out development cooperation objectives through direct relationships with eligible recipient countries. Such programs are developed through consultation and cooperation with recipient country partners, recognizing that the prime responsibility for national

development rests with governments. The bilateral channel is the main instrument through which the Canadian government can make long-term investments in areas critical to sustainable development. Geographic programs account for about one-third of the international assistance budget.

Projects supported through the geographic programs reflect both the needs of developing countries and Canada's ability to meet these needs. These projects, as well as the contracts and contribution agreements required for their delivery, range in value from thousands to tens of millions of dollars and can vary considerably in their approach and subject matter. With few exceptions, geographic programs are delivered in kind rather than cash. They are delivered directly by Canadian suppliers and executing agents or are procured locally. All projects are based on Canadian policies regarding the procurement of goods and services in Canada and on Canadian content requirements.

Three geographic branches - Africa and the Middle East, Asia and Americas - are responsible for planning and providing Canada's country-to-country ODA assistance to eligible recipients.

Figure 5: Resources by Sub-activities - Geographic Programs

(Thousands of dollars)	Main Estimates 1996-97	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
Africa & Middle East	323,873	296,793	273,164	273,164
Asia	266,296	244,030	224,602	224,602
Americas	144,549	132,755	122,186	122,186
	734,718	673,578	619,952	619,952
Operating Expenditures	39,447	39,665	38,479	38,479
	774,165	713,243	658,431	658,431
Human Resources (FTE) (1)	525	519	519	519

1. Reference Figures 19, 20 and 21 (pages 64 and 65) for additional information on Human Resources.

Africa and the Middle East

Africa and the Middle East encompass a vast region with 66 countries, over 865 million people and a wide range of cultures, languages and experiences. In fact, the social, economic and political diversity within the continent defies generalization.

Of the two sub-regions, Sub-Saharan Africa is usually presented as a land of crises, poverty and failure with few images of the positive efforts Africans make to improve their lives. There are indeed many reasons for

concern such as persistent conflict, environmental degradation, high population growth and slow economic growth. The African reality is however, far more complex than superficial impressions might suggest. Large areas are peaceful and stable. Regional co-operation is growing. There has been modest success in economic reform and there is nascent evidence of economic and political reform in many countries.

In many parts of the other sub-region, North Africa and the Middle East, the achievement of enduring peace poses a major challenge. On the positive side, there is evidence of promising economic liberalization resulting in more vibrant economies. The Middle East peace process, although fragile, holds potential for a lasting solution to the Arab-Israeli conflict.

A new generation of Africa leaders is emerging to guide the future. In the last five years, there were more than 30 elections. The most memorable one ended the apartheid era in South Africa.

"Liberalization" in the form of relaxation of government control on the political and economic activities of citizens perhaps better describes what has been happening in many areas of Africa recently. Increased freedom of expression, especially of the press, and tolerance of organized opposition has fostered a preliminary move towards more responsible governments. In 31 countries, opposition parties have been legalized. By no means however is there an epidemic of positive transformation. Some countries such as Nigeria, Zaire and Burundi are experiencing persistent or escalating crisis.

The Africa and the Middle East program is the largest of the three Geographic (bilateral) programs. It accounts for 44 percent of bilateral assistance.

Asia

From an international development perspective, Asia seems like a perfect study in contrasts, recording strong growth, yet housing over 70% of the world's poor. Growth with equity requires that the poor have the assets and skills required to take advantage of emerging opportunities.

The dynamic economies such as Thailand and the Philippines illustrate that economic transformation is possible and that international assistance is not an unending process. Yet, growth is taxing the infrastructure, environment and skill base that link people broadly, including women, to the dynamic areas. Institutions have to adapt to economic liberalization while protecting individual rights and public interests. Similarly, China and other transition societies have to redesign their legislative framework, public policy and institutions to adapt to market economies and reduce regional inequities. The weaker economies such as Pakistan and Bangladesh have initiated major economic reforms, but are hampered by inadequate infrastructure and institutions which were not designed to deal with globally integrated economies.

Economic transformation in Asia is revealing new development challenges. New industries bring new environmental dangers. Economic growth brings new forms of inequity, regional security problems and new threats to the interests of women. This dynamic situation provides CIDA with the challenge and the opportunity of making a meaningful contribution to long-term sustainable development in a region of increasing importance to Canada's future.

A CONCRETE EXAMPLE

- Rapid economic growth in the 1970s transformed Malaysia from a developing country to an "Asian tiger." For more than 25 years, Malaysia has sustained real growth rates averaging seven percent annually. Many developing countries are learning from the "tigers" that sustained economic growth and poverty reduction require balanced investment in human resource development, health and agriculture and the need for appropriate roles for both government and the private sector.
- The transformation also provides evidence that countries can reach the point where the need for development assistance is at least drastically reduced. Canada still has a cooperation program with Malaysia. Increasingly, however, the focus is changing from high levels of financing to strategic technical assistance. The current program helps address key sustainable development problems and meet Malaysia's development priorities. Mutually beneficial private-sector relationships are likely to endure even after development assistance comes to an end.

Americas

Canada has vested political, economic and security interests in the Americas. In 1990, Canada joined the Organization of American States (OAS) to promote security and democratic development and to assume a more active role in the political and socio-economic affairs of the hemisphere. Canada's leadership in helping to resolve the crisis in Haiti and to bring peace in Central America reflects this commitment. Canada is strengthening its partnership with its most immediate neighbours. It is doing so through the Canada-US and the North American Free Trade Agreements, the commitment to set up a "free trading system" by year 2005 (Alaska to Tierra del Fuego) and, more recently, with the Free Trade Agreement signed with Chile in November 1996. The "Team Canada" approach, where representatives from both the civil society and governments join their efforts, reflects also a growing awareness of the linkages between business, security and development. As these interests expand, the priorities of ODA become even more important.

CIDA's relationship in the Americas is a complex challenge. The past ten years have witnessed economic stabilization, trade liberalization and more democratic models of governance. Yet there are grounds for concerns as to whether these developments have a sustainable basis. Democracies remain fragile. Power remains concentrated in the hands of elite. Exclusion of the poor remains a major obstacle. Women continue to be subordinated. There are stories of corruption. Drug trafficking, increased urban violence and the deterioration of the environment are other problems plaguing the region. Latin America also has the most unequal income distribution in the world. The challenge for CIDA's programming activities in the Americas over the next decade is to support developing countries in their efforts towards greater "equity for sustainable growth."

A CONCRETE EXAMPLE

The following provides an example of the strategic use of ODA resources through leverage and aid coordination. With a contribution of \$3 million, CIDA is participating in a comprehensive \$63 million Peru-UNICEF Co-operation Program. The expected results of this five-year Program include:

- the creation of 1,000 parent associations;
- training 20,000 women's groups in nutrition, health, women's rights and credit management;
- 300 pharmacies functioning and health personnel appropriately trained; and
- the establishment of 400 organizations dealing with children's rights.

WHAT ARE THE CHALLENGES AHEAD?

Africa and the Middle East face serious challenges: rapid population growth, a level of poverty which is among the highest in the world and threatened natural resources, all within the context of a rapidly changing global

society and changing norms and traditions locally. In addition, there is currently enormous need for external resource flows. The present inability of the region to attract private investment flows makes it particularly dependent on development assistance. Since 1993, there has been however a significant decline in ODA funding in real terms and this trend is expected to continue in the foreseeable future. For this reason, targeting in areas of high developmental return is particularly critical. These areas include, but are not limited to, human resource development, responsible governance and economic development.

The challenge for CIDA will be to target investments and select Canadian, international and local partners so that promising changes towards poverty reduction and peace and stability are supported and nurtured. The impact of our investments will depend largely on countries themselves assuming responsibility for change by ensuring that appropriate policies are in place to support positive economic and social changes. In light of the rapid changes occurring in Africa and the Middle East and the occasional and inevitable setbacks, CIDA must be able to recognize and respond to changing circumstances.

Asian countries face considerable challenges. They have to increase their capacity to govern in economies that are far more open, market-driven, and integrated into the global trade and capital markets while meeting the challenges of growth with equity, environmental management, job creation, skills upgrading and demands for more open political systems. In many Asian countries, as foreign financial flows increase, development assistance funding is becoming less important. Increasingly, the importance of development assistance lies in acting as a source of knowledge and providing access to experience and technologies of relevance to the

problem Asia is confronting. Moving to a role which facilitates such knowledge and access will be the major challenge for CIDA's co-operation program in Asia.

In the **Americas**, several factors influence development assistance. While most countries have democratically elected governments, democratic institutions in some countries are still young and fragile. This combined with a high level of social inequity poses a threat to the region's stability and democratization process. The situation in developing countries of the Americas in 1997 is, in many ways, dramatically different from 1989-1991; several countries are introducing "second-generation" economic, social and political reforms. One of the key policy questions facing governments in the region is "how can an increase be made in the access the poor have to the opportunities created through the reforms undertaken to date?".

SOME EXPECTED RESULTS

- ☐ **Basic human needs:** Improved availability, quality, quantity and reliability of water supply and sanitation services (e.g. to 150,000 people in Americas). Increased household income. Improved health services. Greater capacity to treat sexually transmitted diseases (STDs). Food security (better agricultural methods, increased food production).
- ☐ **Infrastructure services:** Development of institutional and human capacity to design, implement, manage and maintain the provision of infrastructure services. More rational use of energy (e.g. by 2002, expected savings of over US\$10 millions annually in Central America in meeting needs in electric energy).
- ☐ **Private-sector development:** Better environment for private-sector development. Increased capacity of private sector (e.g. of some 140 micro- to medium- sized businesses in the Americas). More local businesses, especially small and medium. More links with Canadian businesses.
- ☐ **Women in development and gender equity:** Better access to education for girls. Better jobs and incomes for women. Ability of NGOs and women's organizations to foster increased women's involvement in local and national development and decision-making.
- ☐ **Human rights, democracy, good governance:** More economic reform. Peace. Better elections, better legal framework (e.g. 14 fully functional courts of "first instances" in Haiti) and promoting human rights. Improved public-sector competence. Greater role for civil society. More transparency, accountability and public participation.
- ☐ **Environment:** Greater capacity to use environmental impact assessment (EIA) as an instrument of environmental management. Reduced desertification. Reforestation of some 15,000 hectares in Central America.

A CONCRETE EXAMPLE

- For many of the countries in the Nile Basin, water management is possibly the most important development issue. The Basin covers an area of about three million kilometres and is a major socio-economic resource of the Basin countries.
- These countries, with the assistance of Canada, are engaged in a bold Nile Basin Initiative which can bring long-term benefits to their 250 million people. They have started a dialogue which could lead to the development, conservation and use of the Nile Basin water resources in an integrated and sustainable way. They also aim to develop a cooperative and institutional framework for sharing the Nile Basin water resources.
- Canada has provided \$2.5 million to support the process. It is also playing the pivotal role in bringing donors together to cooperate in assisting Nile development.

SOME KEY STRATEGIES

- ☐ Contributing to poverty reduction and the promotion of peace and stability. These are the key to sustainable development in Africa and are consistent with the Canadian values of democratization, governance and human rights. Encouraging larger steps towards democratization (e.g., South Africa) and smaller ones (e.g., Tanzania).
- ☐ In the Africa and the Middle East program, increasing disbursements for basic human needs to 30 percent of the budget by the year 2000, in addition to spending for food security and emergency assistance.

- ☐ Balancing commitment to immediate human needs and stability with contributions towards long-term economic self-sufficiency.
- ☐ In Asia, accelerating and intensifying the "new way of doing business": investment in knowledge as a way to increase the effectiveness and leverage of financial investments; more networking and strategic alliances; more rapid and flexible responses to challenges and opportunities; working more in parallel with the financial sector (from the World Bank to the commercial banking sector) to promote investments over and above CIDA's own capacity; and greater emphasis on results.
- ☐ In Americas, supporting greater equity for sustainable growth by focusing on poverty reduction in countries with the most poor; concentrating on democratic development, good governance, and better management of environmental resources; maintaining a modest level of activities with more prosperous countries (e.g. Argentina, Chile, Paraguay and Uruguay); and pursuing regional integration initiatives.

MULTILATERAL PROGRAMS

OBJECTIVE

The objectives of this program are:

- to promote effective global and multilateral development approaches which reduce poverty, enhance human security and expand prosperity; and
- to ensure that Canadian humanitarian assistance and food aid to developing countries are appropriate, timely and effective.

PUTTING IT IN CONTEXT

Multilateral support is pivotal to successful achievement of Canadian Foreign Policy and international assistance objectives. Multilateral Programs are the backbone of Canada's leadership role in key international development organizations in the United Nations, the Commonwealth and the Francophonie, as well as in the international financial institutions (IFIs). Through such organizations, Canada can achieve broader development impact internationally than might be attained through private-sector initiatives or direct bilateral programs. Most of CIDA's humanitarian assistance is provided through United

Nations and international channels such as the Red Cross Movement as well as Canadian NGOs such as CARE and World Vision.

A well-functioning multilateral system enables Canada to help address broad global issues (environment, security, trade, children's rights, health, etc.) which are important to Canadian interests but cannot be dealt with effectively solely on a national or bilateral basis. It also allows Canada to leverage substantial amounts of additional resources for its international priorities. Canada generally provides between three and five percent of the resources of the multilateral development institutions (MDIs). Yet, through its membership in these organizations, it is able to influence their overall policy directions and programming. Finally, the multilateral system provides opportunities for building consensus on key international issues and for the sharing of lessons.

WHAT ARE THE CHALLENGES AHEAD?

There are five key challenges for CIDA in its Multilateral Programs:

- to continue building Canada's influence and credibility within the multilateral system, despite significant reductions in Canada's financial support for multilateral development organizations;
- to continue increasing Canadians' understanding of the critical role played by the multilateral system and of the benefits that Canada derives from the system;
- to continue providing timely and effective humanitarian relief and to develop preventative mechanisms for addressing the effects of natural and man-made disasters;
- to continue supporting the process of reform within the multilateral system to ensure that resources are used effectively and to strengthen the ability of the system to meet the changing global challenges; and
- to find ways to work more closely with multilateral development institutions.

Figure 6: Resources by Sub-activities - Multilateral Programs

(thousands of dollars)	Main Estimates 1996-97	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
Budgetary				
Food Aid:				
- Bilateral Food Aid	143,597	119,379	110,365	110,645
- Multilateral Food Aid	107,693	96,935	89,042	89,042
International Humanitarian Assistance (1)	73,758	77,178	71,708	71,708
International Financial Institutions	162,200	148,201	139,492	139,492
Multilateral Technical Cooperation	108,787	104,021	95,550	95,550
	596,035	545,714	506,157	506,437
Operating Expenditures	4,546	4,544	4,408	4,408
Non-budgetary				
International Financial Institutions	11,202	13,938	18,637	20,146
	611,783	564,196	529,202	530,991
Human Resources (FTE) (2)	55	55	54	54

1. Starting in 1997-98, resources have been allocated from within the IAE for the Peacebuilding Initiative.
2. Reference Figures 19, 20 and 21 (pages 64 and 65) for additional information on Human Resources.

SOME EXPECTED RESULTS

- ☐ **Basic human needs:** Improved life expectancy, literacy and productive capacity through increased access to basic social services programs of MDIs. Sustainable reduction in poverty through poverty-focused food aid. Reduced loss of life and property through timely and effective emergency assistance. Improved in-country capacities to prevent and mitigate the impacts of man-made and natural disasters.
- ☐ **Private-sector development:** Enhanced MDI analysis, advocacy and support of sustained and equitable growth. Improved ability of recipient government institutions to provide an appropriate enabling environment for private-sector development. Improved income-generating activities for the poor through facilities such as micro-credit and food-for-work projects.
- ☐ **Women in development and gender equity:** Increased educational and income opportunities for women and girls to fully participate in and equitably benefit from multilateral supported programs.
- ☐ **Infrastructure:** Full integration by MDIs of poverty, capacity building and environmental issues in infrastructure services programming so as to enhance developmental impact and sustainability.
- ☐ **Environment:** Enhanced capacity for environmental coordination and programming in all MDIs to reduce costs associated with environmental degradation and depletion of natural resources.
- ☐ **Strengthened partnerships:** More linkages between Canadians and the MDIs - more contacts; increased Canadian procurement.
- ☐ **Human rights, democracy, good governance:** Clear MDI policies to help ensure their programs encourage increased respect for human rights, better governance, and strengthened civil society and security of the individual.
- ☐ **Increased effectiveness:** Enhanced coordination among MDIs and also with bilateral donors.

KEY STRATEGIES

- Seeking to enhance the effectiveness of multilateral actions through strengthening coordination within the system and by focusing on institutional reform.
- Building Canada's influence within the multilateral system by ensuring that Canada's representatives are highly effective and by building alliances with other countries who share similar objectives.
- Seeking to increase Canadians' knowledge of the multilateral development system by enhancing linkages between Canadian stakeholders and partner multilateral organizations
- Enhancing its efforts to increase the effectiveness of expenditures for food aid and humanitarian assistance by supporting disaster preparedness, focusing on the poorest and on the links between hunger and health, and using the latest scientific knowledge in programming.

CONCRETE EXAMPLES

- When 71 Heads of State and Government met in 1990 at the unprecedented Children's Summit, many wondered whether the outcome would make any meaningful difference in the lives of children. It did. Millions of lives have been saved through increased immunization, better access to safe drinking water and nutritional initiatives. CIDA's core contribution to UNICEF as well as the efforts of Canadian partners (e.g. UNICEF Canada) have been instrumental in this process.
- The Inter-American Development Bank, at the urging of Canada, has moved away from infrastructure and adjustment loans to focus on poverty reduction through expanded social sector investments in the Americas and through its initiative to improve governance in the region.
- Canadian emergency assistance (food and non-food humanitarian assistance) has played a critical role in mitigating the effects of man-made emergencies in Central Africa (Rwanda, Zaire).

CANADIAN PARTNERSHIP

OBJECTIVE

The objective of this program is to promote mutually beneficial partnerships between Canadian and developing-country organizations to support sustainable development and reduce poverty in the developing world.

PUTTING IT IN CONTEXT

For Canada, international development has always engaged the interest and energies of a wide spectrum of the population. Churches, universities and other non-governmental bodies preceded the Government as active players in this field.

Canada and its developing-country partners have an interest in ensuring that these and other Canadian groups

remain active development partners. Increasingly, countries in the development world need skills and know-how which reside more in these sectors than in the public sector. As Canada's ODA diminishes, skills, know-how and partnerships will become the major currency through which this country can continue to make an impact in the realm of international development.

Private-sector partners play a major role in the promotion of equity with growth through the Industrial Cooperation (INC) program. Non-governmental organizations, universities and colleges, professional associations and unions remain central to the program's poverty alleviation efforts through grass-root interventions, transfer of Canadian technology and know-how to achieve institutional strengthening and human rights and democratic development activities. The program is also working with youth both in Canada and in developing countries to secure a place in the development field for a new generation of leaders.

WHAT ARE THE CHALLENGES AHEAD?

Factors which could prevent the attainment of program objectives include generally reduced revenues of Canadian organizations, and unfavourable political or economic developments in recipient countries. They could also include limits on women's capacity to participate in projects and the inability of students to return to their countries after training in Canada because of such factors as war and natural disasters.

Figure 7: Resources by Sub-activities - Canadian Partnership Program

(thousands of dollars)	Main Estimates 1996-97	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
Voluntary Sector and Special Projects	208,253	188,194	172,444	172,444
Industrial Cooperation	64,956	61,700	57,102	57,102
Scholarships	8,900	8,589	8,288	8,288
	282,109	258,483	237,834	237,834
Operating Expenditures	10,415	10,164	9,861	9,861
	292,524	268,647	247,695	247,695
Human Resources (FTE) (1)	145	142	142	142

1. Reference Figures 19, 20 and 21 (pages 64 and 65) for additional information on Human Resources.

SOME EXPECTED RESULTS

- ☐ **Basic human needs:** Increased capacity of vulnerable groups to meet their basic needs through support for the initiatives of Canadian partners.
- ☐ **Infrastructure Services:** Provision of sustainable infrastructure services through international activities of Canadian organizations.
- ☐ **Private-sector development:** Private sector development that promotes sustainable development. Increased Canadian investment in private sector development.
- ☐ **Women in development:** Improved capacity of government institutions, NGOs, women's groups and organizations to reflect and promote gender equity considerations in their policies and activities.
- ☐ **Human rights, democracy, good governance:** Provision of sustainable infrastructure services through international activities of Canadian organizations. Expanded popular participation in public life in developing countries.
- ☐ **Environment:** Enhanced capacity of developing countries to implement environmentally sound development activities. Enhanced capability to manage environmental and natural resources in a sustainable manner.

KEY STRATEGIES

- ☐ Cost-sharing is the policy by which all Canadian partner organizations are required to contribute financial resources to their development initiatives. Not only does cost-sharing enhance the partners' ownership of their programs/projects, it also results in financial leveraging at least equal to CIDA's programming budget. A more standardized application of cost-sharing with partners will enable CIDA to extend its programming capacity.
- ☐ Promotion of a constructive relationship with Canadian partners and a continuous process of policy dialogue and consultation across the spectrum of Canadian stakeholders to seek input, inform the public, promote awareness of programming and thematic priorities, and strengthen public support for development cooperation.

A CONCRETE EXAMPLE

- Leverage is being used to address the prosperity and employment agenda. CIDA supported a private sector joint venture in China for the production of microwave radios. Our assistance enabled the Canadian firm to provide 95 weeks of training to Chinese staff in Canada and 191 weeks of technical assistance by Canadian experts. The Canadian firm and their local partner invested respectively US\$3.3 million and US\$1.5 million in the joint venture. Over the first five years of production, the Canadian firm will receive \$0.5 million of services to the joint venture. The firm created 78 jobs in Canada and 99 in China. Under the repayable contributions policy, the company has repaid \$223,765 to the Receiver General of Canada against a total CPB contribution of \$581,106.

COUNTRIES IN TRANSITION

OBJECTIVE

The objective of this program is to support democratic development and economic liberalization in Central and Eastern Europe (CEE) and the Newly Independent States (NIS) by building mutually beneficial partnerships. The program has four main objectives: to support the transition to market-based economies; to increase Canadian trade and investment links with the region; to promote democratic development; and to enhance nuclear safety.

PUTTING IT IN CONTEXT

Support for the CEE and NIS countries in their transition enables Canada to help promote their security and that of Canada and the global community. Initiatives under this program also represent the sharing of such Canadian values as democracy, human rights and social justice. Helping the transformation to market-based economies furthers stability and progress in the region and leads to mutually beneficial links with the Canadian private sector.

The CEE region is characterized by great diversity as it moves from the Communist one-party, command-economy model. Economic and political

reform is in fact the main unifying factor. However, the countries are at different stages in this reform process.

The CEE program was designed to help in this transition effort, in 1989, by providing \$11 million to two countries. It has since committed over \$500 million to 26 countries.

WHAT ARE THE CHALLENGES AHEAD?

The challenges faced in program implementation will depend largely on developments in the region. They are likely to vary from country to country and from project to project. They could include political or economic instability, failure to implement needed legislation and a lack of local financial support.

Figure 8: Resources by Sub-activities - Countries in Transition

(thousands of dollars)	Main Estimates 1996-97	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
Bilateral Technical Assistance	85,616	77,130	74,987	74,687
Humanitarian and Multilateral Assistance	15,409	15,500	10,100	10,400
	101,025	92,630	85,087	85,087
Operating Expenditures	6,523	6,295	6,110	6,110
	107,548	98,925	91,197	91,197
Human Resources (FTE) (1)	77	85	85	85

1. Reference Figures 19, 20 and 21 (pages 64 and 65) for additional information on Human Resources.

SOME EXPECTED RESULTS

- ☐ **Economic transition:** More efficient production in key sectors. Transfer of skills and knowledge. To create more capable businesses. New or amended laws and regulations to support market economies.
- ☐ **Trade and investment links with Canada:** Joint venture studies. Training. Bilateral business councils. Trade fairs, seminars and missions.
- ☐ **Democratic development:** Public-sector institutions which are more able to implement fair economic and social policies.
- ☐ **Nuclear safety:** Reduced risks at Soviet-designed nuclear power stations. Stronger nuclear regulations.

KEY STRATEGIES

- ☐ Activities are usually small in size, short in duration, and more focused on reform from planned to market economies.
- ☐ Programs are primarily responsive; more focused on the transfer of knowledge and expertise.
- ☐ Initiatives delivered in partnership with the private sector, NGOs, academia, ethnic communities and all levels of Canadian governments to leverage project contributions from Canadian and local partners. Flexibility and a strong focus on reform.
- ☐ Discussions with DFAIT on transition strategies which would depend on a particular country's progress toward reform and which, in some cases, could take effect as early as the year 2000. (After the eventual withdrawal of aid programming, Canada is certain to maintain its political commitment and, hopefully, increase its commercial links.)

A CONCRETE EXAMPLE

- Support will continue for a project which trains Ukrainian law professors in Western legal concepts. Four professors at the new Legal Studies Centre of Kiev University are the first of 18 to be trained in Canada. Alberta, York and McGill universities are the Canadian partners in this project. The Ukrainian Law Foundation, a key organization in legal reform in the country, is behind the establishment of the Legal Studies Centre. This project represents a relatively small financial outlay that could lead to significant political impact.

COMMUNICATIONS

OBJECTIVE

The objective of the Communications Branch is to improve public awareness of, and support for, the work of CIDA and its development partners.

PUTTING IT IN CONTEXT

Demonstrating results and a commitment to strengthening partnership are two means which the government foreign policy statement, *Canada in the World*, proposes for the fulfilment of Canada's international assistance objectives and priorities. Both of these means point to the need for improved communications tools, techniques and strategies.

In keeping with government communications policy, Communications Branch provides support to the Minister, the President and CIDA branches to help them fulfill their responsibilities in this area. This support is provided in the form of expert advice, media relations and analysis, public opinion research, and printed and audio-visual materials.

Through its communications efforts, CIDA seeks to help selected key publics, including youth, decision makers and opinion leaders, better understand its work and the difference it makes. It promotes greater awareness of international development and its impact, and strengthens communications cooperation with domestic and international partners. Communications Branch is also responsible for implementing the Agency's internal communications policy.

Through the Development Information Program (DIP), Communications Branch works in partnership with non-governmental and private sector organizations and individuals to inform Canadians about development programs and issues, with a special emphasis on the important contributions Canadians make in developing countries.

Figure 9: Resources by Sub-activities - Communications

(thousands of dollars)	Main Estimates 1996-97	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
Development Information Program	3,879	3,531	3,243	3,243
	3,879	3,531	3,243	3,243
Operating Expenditures	6,175	6,018	5,838	5,838
	10,054	9,549	9,081	9,081
Human Resources (FTE) (1)	39	38	38	38

1. Reference Figures 19, 20 and 21 (pages 64 and 65) for additional information on Human Resources.

SOME EXPECTED RESULTS

- ☐ **Greater public understanding:** Greater knowledge and support among the public regarding CIDA, its programs and Canada's development role.
- ☐ **Publication and broadcast of CIDA achievements:** Success stories generated and regularly featured in CIDA's and partners' communications material.
- ☐ **Balanced media coverage of CIDA-supported programs and projects:** Increase in objective and knowledgeable media coverage of CIDA and its work. Provision to journalists and editorial boards of substantive information on CIDA and its programs. Increased media interest in development and cooperation.
- ☐ **Effective communication by Minister, President and Agency spokespersons:** Consistent delivery of CIDA's core messages. Positive audience feedback. Planned corporate, consistent, coherent and strategic communications approach by branches.
- ☐ **View of CIDA as effective aid Agency by senior business, government and other officials:** Meaningful information on CIDA supplied on a timely basis to members of Parliament, Parliamentary Committees, Central Agencies, other government departments, business people, youth organizations, etc.

POLICY

OBJECTIVE

The objective of Policy Branch is to develop and recommend policies, expert advice and strategic plans in the area of sustainable development and to provide development information resources to CIDA.

PUTTING IT IN CONTEXT

Policy Branch will complete the policy framework in support of the Agency's mandate and six program priorities. It will also monitor new issues and trends in development assistance such as the need to strengthen links between peacebuilding and development.

Expanded trade, investment, political and other linkages with developing countries increasingly oblige CIDA to seek greater coherence among government policies and programs. Policy Branch will participate in government-wide exercises such as the Assistant Deputy Ministers' Policy Research Committee to ensure that government policy reflects the full diversity of Canada's relationships with developing countries.

The Agency's senior scientific and technical specialists reside in the Policy Branch where they provide leadership to a network of specialists in the Agency, policy advice and state-of-the art information and lessons learned in their particular fields for the benefit of development policy and programming.

Policy Branch personnel play an important representational and outreach role. They frequently represent Canada at international meetings of the OECD-DAC, the UN, the Commonwealth, la Francophonie and other bodies. Lastly, the Branch manages the Corporate Memory databank and the library, and will continue to develop and improve statistical and other electronic databases.

Figure 10: Resources by Sub-activities - Policy

(thousands of dollars)	Main Estimates 1996-97	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
Operating Expenditures (1)	6,746	7,640	7,414	7,414
	6,746	7,640	7,414	7,414
Human Resources (FTE) (2)	76	81	80	80

1. The increase in 1997-98 is due to a transfer of functions and funding from CMB to Policy Branch.
2. Reference Figures 19, 20 and 21 (pages 64 and 65) for additional information on Human Resources.

SOME EXPECTED RESULTS

- ☐ **Advice and information:** Development and recommendation of timely and accurate policy, scientific and technical advice and information on international assistance issues for the Government, Minister, CIDA and other departments.
- ☐ **International agenda:** Canadian government positions and CIDA policies on international assistance influence the international agenda.
- ☐ **Reporting:** Comprehensive and timely reporting on policy activities carried out within the International Assistance Envelope.
- ☐ **Elaboration of policies:** Timely production and publication of comprehensive, pertinent and technically feasible policies. The reflection of CIDA policies in those of other departments and of their policies in CIDA's.
- ☐ **Strategic guidance and management:** Strategic planning guidance and effective management of the International Assistance Envelope to align CIDA programs with government legislation and priorities.

CORPORATE SERVICES

OBJECTIVE

The objective of the Corporate Services activity is to ensure that the Agency has the necessary support services for the efficient and effective achievement of the international development assistance program objectives within the framework of federal government policies, procedures and controls.

PUTTING IT IN CONTEXT

The Corporate Services activity provides the Agency with support services that are not specific to any individual channel of program delivery. These services are rendered by the Agency Executive, the Personnel and Administration branch and the Corporate Management branch. The costs of these services are classified as indirect administration, as opposed to direct administration which can easily be identified with a particular channel of delivery. (See diagram on page 5 for channels of delivery.)

Agency Executive Services:

Includes the Offices of the Minister, the President and the Corporate Secretariat. The Corporate Secretariat assists the President in her duties, as requested, manages specific issues of concern to the Government, Minister and Agency, and provides the following corporate services: Parliamentary Relations, Executive Correspondence, Access to Information and Privacy, and support to Agency committees.

Personnel and Administration:

The Personnel and Administration branch provides strategies, advice, programs, tools and services in the areas of human resources management, administration and security.

Corporate Management:

The Corporate Management branch provides the Agency with financial and contract management advice, informatics and telecommunications support services, performance review services and legal services. It is responsible for developing and applying contracting and procurement policies, and for ensuring the integrity and effectiveness of these processes. It also plays a key role in acquiring expertise, establishing mechanisms, and adopting new practices in areas such as results-based management and information management.

Figure 11 Resources by Sub-activities - Corporate Services

(thousands of dollars)	Main Estimates 1996-97	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
International Centre for Human Rights and Democratic Development	5,000	4,586	4,214	4,214
	5,000	4,586	4,214	4,214
Operating Expenditures				
Agency Executive (1)	2,144	3,985	3,924	3,924
Corporate Management	18,417	15,562	15,089	15,216
Personnel and Administration	13,110	11,387	11,052	11,052
	38,671	35,520	34,279	34,406
Human Resources (FTE) (2)	300	291	287	287

1. Increase in Agency Executive costs in 1997-98 is related to the creation of a new Minister's Office (\$1.513M) as well as some enhancements to corporate coordination.
2. Reference Figures 19, 20 and 21 (pages 64 and 65) for additional information on Human Resources.

SOME EXPECTED RESULTS

- ❑ **Improved management, administration and security:** Efficient and effective delivery of human resources and administration services at least cost. Devolution to managers of maximum possible decision-making authority. Improved strategic management of human resources.
- ❑ **Improved effectiveness:** Implementation or improvement of effective financial management tools. Enhanced contracting system throughout the Agency. Development of new performance review support systems and methodologies. Coordination of results-based management to ensure uniformity across all branches. Uninterrupted delivery of on-going services while applying continuous improvement.
- ❑ **Strengthened partnerships:** Increased openness and transparency with the supplier community. Closer working relationship with CIDA stakeholders, federal regulatory agencies and international development community.
- ❑ **Better reporting of results to Canadians:** Integrated system of performance measurement. New expenditure management system. Performance review support systems and new performance review methodologies. Capacity to accurately control branch and corporate documents, files, papers, etc., through their life cycle. Systems infrastructure to accommodate results-based management and accountability to Parliament and the public. Better publishing and distribution of timely information.

SECTION III - PERFORMANCE

Summary of Departmental Performance

The 1995-96 fiscal year was a challenging one for the Canadian aid program. The Agency had to deal with the fact that the ODA budget was reduced by 15 percent from the 1994-95 levels. One consequence was a reduction in staff. Another challenge was the implementation of the Corporate Renewal changes required to bring about needed improvements in the Agency's effectiveness and reporting. The year also witnessed the transfer of the Central and Eastern Europe (CEE) program from DFAIT and its integration into the CIDA structure.

Nevertheless, CIDA continued to meet the government's objective of providing assistance to developing countries. This was in line with the mandate in the foreign policy statement *Canada in the World*.

In 1995-96, the Agency's programs and projects have provided significant benefits to developing countries. In assisting our developing country partners, Canada has also been able to benefit from the aid program as envisaged in *Canada in the World*. The program has strengthened partnerships. It contributes to the Government's foreign policy objectives of promoting prosperity and employment at home, protecting our security, and projecting Canadian values and culture abroad.

Although the primary benefit of ODA is development, CIDA was able, while pursuing its mandate, to complement the Government's objective of job creation and export competitiveness. The Agency did so by involving Canadians as primary partners in implementing aid programs in developing countries. Unlike any other government policy instrument, Canada's aid program allowed Canadians to participate in the economic, social, and political development of over 100 countries. These countries are home to 80 percent of the world's population.

Departmental Overview

WHAT OTHERS SAY ...

"Canada has played a vital role as a global partner in international development cooperation. In conjunction with other donors, Canada has made distinctive contributions to the stability, economic growth and human progress of large parts of the developing world, with notable development successes."

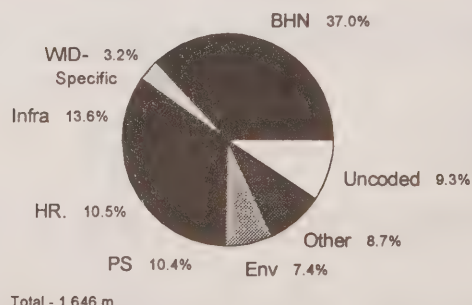
(Source: June 1994 review of Canada's Official Development Assistance by the Development Assistance Committee of the OECD)

PROGRAM DELIVERY

Delivery of the ODA program in accordance with the six program priorities is achieved through a series of complementary business lines. (Graphic below shows breakdown of CIDA's disbursements by priority.) These have clearly defined objectives, resources and accountabilities as described earlier in Section II.

In 1995-96, CIDA continued to play a vital role as a global partner in the development cooperation system. This section reports on the Agency's achievements in the six program priorities during 1995-96. Accomplishments are reported below for the Agency and for individual business lines beginning on page 42.

ODA Program Priorities
1995-96 Disbursements



Basic Human Needs (BHN)

Initiatives in the area of Basic Human Needs support recipient countries' efforts to improve primary health care, basic education, family planning, nutrition, water and sanitation, and shelter. Humanitarian assistance in response to emergencies is also included. In 1995-96, the Agency spent approximately \$608 million on Basic Human Needs initiatives, or 37 percent of the Agency's disbursements. This level exceeds the 25 percent target set out in the foreign policy. Twenty-two percent of bilateral programming is in BHN, exclusive of food aid, reflecting the increased importance that the Agency is giving to investments in the areas of health, education, water and sanitation, and population. The significant contribution to the total from Multilateral Programs is largely accounted for by spending on food aid and humanitarian assistance, in response to situations of instability and war, refugee movements and immediate post-conflict reconstruction.

A multi-donor evaluation sponsored in part by Canada (March, 1996) of international humanitarian assistance to Rwanda concluded that the overall performance of civilian humanitarian agencies in saving lives and mitigating large-scale suffering was impressive. CIDA was part of the international effort to provide this assistance. However, the evaluation also pointed out that humanitarian assistance cannot substitute for political action. Despite overall success, further improvements are required, e.g. in emergency preparedness, and UN/NGO coordination and accountability.

Women in Development and Gender Equity

Through the implementation of its WID and Gender Equity (GE) Policy, the Agency aims to strengthen the full participation of women as equal partners in the sustainable development of their societies. CIDA has always pursued a two-pronged approach to programming: WID-specific efforts which target women exclusively, and integrated efforts that ensure that goals, objectives and delivery mechanisms are aimed at women's needs, interests and participation as much as men's. Also, all

development initiatives require a gender analysis. During 1995-96, the Agency spent \$52 million, or 3.2 percent of its program budget on WID-specific initiatives. Additional progress was made in the Agency's strategy of integrating gender equity concerns into the design of all CIDA programs and projects: approximately 35 percent of bilateral programming is integrated.

A major review of the Agency's WID&GE activities, initiated in 1995-96, was almost completed by December, 1996. The review followed-up on the recommendations made in a previous evaluation done in 1992. Six sub-studies were conducted as part of the review: a *Follow-up Study* (to the 1992 evaluation); an *Audit Component - Preliminary Survey Report*; a *Methods on Impact Study* (an assessment of effects at the field level); a *Best Practices Study*; a *Survey of Southern Women*; and *An Analysis of Information Contained in CIDA's Corporate Memory*.

Preliminary indications from these sub-studies suggest that CIDA's WID&GE programs have improved since 1992. Further, there is a growing commitment to WID&GE in the Agency. And the quality of WID&GE information in CIDA's Corporate Memory (Agency data bank) has improved. The sub-studies also raise issues which suggest the need for strengthening certain aspects of the WID&GE programming including the need for setting measurable targets.

Infrastructure Services

Expenditures on Infrastructure Services in 1995-96 amounted to \$224 million. This was 13.6 percent of the Agency's program resources. Infrastructure Services was an important component in all program branches.

These resources were devoted to initiatives to help developing countries deliver environmentally sound infrastructure services with an emphasis on poorer groups and on building capacity. Historically, spending on infrastructure has been focused on the energy, transport, water and telecommunications sectors.

Human Rights, Democracy, Good Governance

During 1995-96, the Agency spent \$172 million (10.5 percent of its program resources) on initiatives to promote Human Rights, Democracy, Good Governance.

Under this program priority, the Agency's focus is on increasing respect for human rights, including children's rights; promoting democracy and better governance; and strengthening both civil society and security of the individual. In recent years, CIDA has increased its focus on legal and judicial programming particularly in the areas of assistance to constitutional reform, support for legal infrastructure and legal aid initiatives, capacity-building in legislative drafting, and training of judges and lawyers (e.g. high level seminar of judicial and legal experts across Canada, Chief Justices, etc.). Creating a stable legal infrastructure allows for not only economic and social development but also transparency, accountability by public authorities, and promotion of broad social change.

Private-Sector Development

During 1995-96, Agency spending on Private Sector Development initiatives amounted to \$171 million, or 10.4 percent of its program resources.

The thrust of the Agency's investments in this area is to promote sustained and equitable economic growth by supporting private-sector development in developing countries within a poverty reduction framework. Various types of interventions are implemented: from transfer of technology to micro-credit schemes for women and youth; from strengthening the enabling environment and reform of macro-level policies, legislation and regulations, to increasing access to productive assets by the poor.

Environment

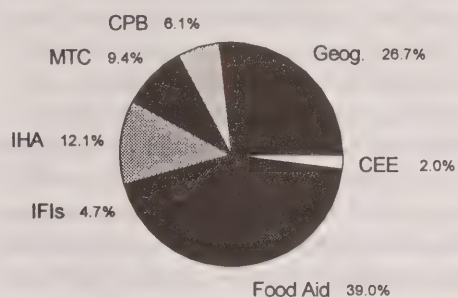
The focus of the Agency's Environment initiatives was to help developing countries protect their environment and contribute to addressing global and regional environmental issues. Furthermore, consistent with CIDA's policy on environment, efforts were made to integrate environmental considerations into the range of CIDA's decision-making, program planning and project development, as well as those of our Canadian and international partners. In 1995-96, CIDA disbursed \$122 million, 7.4 percent of its resources, on initiatives related to the Environment.

Page 37 presents a series of graphics which illustrate, by ODA priority, the percentage of CIDA's 1995-96 disbursements by channel of delivery. For example: in the priority HR/D/GG a total of \$172M was disbursed, of which; 72.1 percent was through Geographic Programs, 0.6 percent by CEE, 14.3 percent by Multilateral Program Branch (MPB) and 13.0 percent was via Canadian Partnership.

CODING AND COUNTING SYSTEM

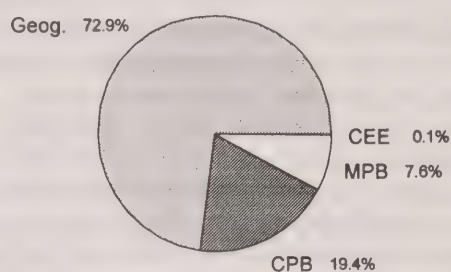
CIDA introduced a priority coding and counting system in 1995. These figures provide a reasonable approximation of CIDA's allocation of resources. The system is still evolving and has required approximations for projects initiated before the priorities were established. CIDA is continuing to work on improving the reliability of the data.

Basic Human Needs 1995-96 Disbursements



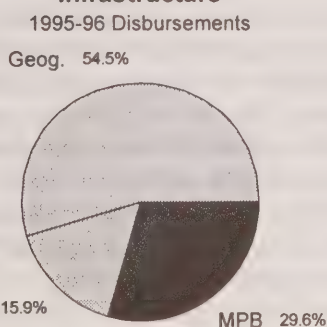
Total 609m

Women in Development 1995-96 Disbursements



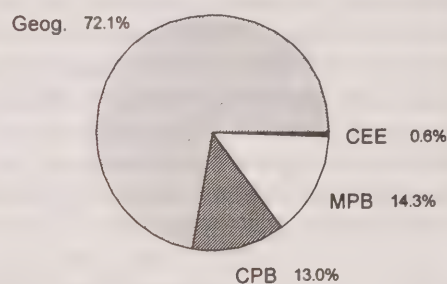
Total 52m

Infrastructure 1995-96 Disbursements



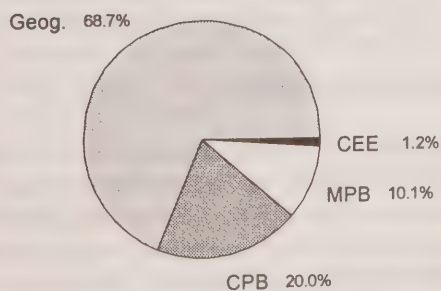
Total 224m

Human Rights, Democ., Good Govern. 1995-96 Disbursements



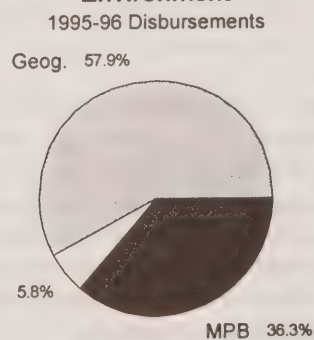
Total 172m

Private Sector Development 1995-96 Disbursements



Total 171m

Environment 1995-96 Disbursements



Total 122m

BENEFITS TO CANADIANS

Direct Economic Benefits

- About 70 cents out of every Canadian development assistance dollar was used to pay for Canadian goods and services. A recent study using Statistics Canada methodology showed that in 1995-96 Canadian ODA expenditures provided 36,000 new or ongoing jobs, and led to contracts for 2,000 businesses, 50 universities and 60 colleges in Canada. These direct job benefits are proportionally greater than employment estimates attributed to Canadian exports, because of the high labour intensity and Canadian content of goods and services utilized by CIDA.

Long-term Strategic Benefits

- Canada's development assistance program is part of a broader international effort contributing to the establishment of global peace and security. Aid has helped enhance democracy and managing conflict in countries like Haïti, Cambodia and Mozambique, thereby improving conditions for sustainable development.
- Delivering a CIDA-supported initiative has given entry points in developing markets to enterprises, NGOs, or universities in Canada, resulting often in subsequent contracts with recipient countries or multilateral development organizations.
- CIDA is the only federal or provincial government agency which can:
 - Establish a Canadian private sector presence in key emerging markets considered too high a risk by both commercial creditors and the Export Development Corporation (EDC). **The development program is the only established official Canadian contact in more than 50 countries.**
 - Assist Canadian firms to develop long-term partnerships in some of the fastest growing low and middle-income

economies of the world. The typical 3 to 5 year development program often provides a local presence and network needed to ensure long-term success.

- Directly enhance the economic management capacity and political stability of developing countries, critical for Canadian trade, prosperity and security. Technical assistance to improve the economic management capacities of governments is now paying off in the form of increased trade and investment in our partner countries.

POLICY AND MANAGEMENT

In its continuing efforts to improve its effectiveness and in order to do more with less, the Agency forged ahead with initiatives in several areas in 1995-96. It restructured to provide better services with fewer people. It completed a number of initiatives that improved its overall efficiency and effectiveness in areas such as human resources management, finance, contracting, information management and technology, performance review and results-based management.

Policy Development

- Work continued on the Agency policy framework and its dissemination and training for staff.
- A coding and counting system is in place, permitting CIDA to better report on disbursements according to the six ODA priorities (see box on page 36).

Management Renewal

- In 1995-96, CIDA continued to consolidate progress in the Management Renewal initiatives started in 1994 to transform the Agency into a more results-oriented and accountable organization. These were reported in the last years' Main Estimates:
 - **Bilateral programming:** A re-engineering and streamlining of processes for

planning, approval and management of bilateral projects was completed and provided to project managers and officers.

- ☐ **Results-Based Management (RBM):** In March 1996, the Agency introduced a Results-Based Management Policy which is now being implemented. This policy consolidates the progress already made in implementing RBM within CIDA by establishing the basic RBM policy and principles, and a common vocabulary.
- ☐ **Human Resources Management (HRM):** A new HRM strategy for 1995 to 1998 was introduced in October 1995 to ensure a qualified, productive, enabled and sustainable workforce for the Agency. The Strategy addresses core concerns such as CIDA's values, competencies, training and development, career management, promotion and recruitment.
- ☐ **Reductions in Administrative and Delivery Costs:** Full advantage was taken of common services opportunities with DFAIT.

Performance Measurement

- ☐ **A Framework of Results and Key Success Factors for Assessing Bilateral Projects:** In 1995-96, CIDA focused on the development of a performance measurement system to monitor the performance and measure the results of its bilateral projects. This included the development of a Framework of Results and Key Success Factors that will serve as the basis for both independent performance reviews and performance assessments by line managers in the program branches. A prototype model was developed, tested in the field, and finalized.
- ☐ **Indicators Development:** In 1995-96, CIDA continued to work on appropriate performance indicators to help it measure key results, notably for WID and HR/D/GG.
- ☐ **Self-assessments:** Apart from the objective assessment initiated during 1995-96 in respect of the Women in Development

priority, individual program branches carried out self-assessments to measure progress in responding to all the priorities. In each case, indications were positive. Additional details on methodologies used can be found in the Annex to this Section.

Reporting

- ☐ **Continuous Improvements** are being made to reports to Parliament and Central Agencies. CIDA continues to report to the Public Accounts Committee and the Standing Committee on Foreign Affairs and International Trade. Last year's *Main Estimates* started by reporting results by program priority. This report improves further on these aspects.
- ☐ **Responses to the Auditor General's 1993 Report:** In 1995-96 CIDA prepared a Self Assessment Report detailing its progress in addressing the concerns raised by the Auditor General in his 1993 audit of the Agency. Improvements included implementation of the Agency's results-based management policy. This was the first phase of a three-phase follow-up to the Auditor General's 1993 report and represented an innovative reporting approach.

Learning from Experience

In the implementation, and more so in the evaluation, of its various programs and projects, CIDA learns many lessons. These lessons become new items to be considered in the future planning, management and delivery of each business line. Some of the lessons learned are presented below.

- * The sharing of a common agenda among all partners (CIDA, the Canadian executing agency, the recipient government or organization) is a key factor contributing to the success of a project.
- * Correct timing is a crucial but easily neglected factor in the introduction of new ideas and technologies.
- * The lengthy CIDA planning and selection process, combined with similar constraints in obtaining approvals in recipient countries, creates delays which can make a project irrelevant by the time it is actually mobilized.
- * The provision of basic human needs services alone is not sufficient to build a community's capacity to manage its own development. Combined types of programming are required. Combining the strengthening of community-based capacities for the poor to manage their development with increased provision of basic services is a more efficient project design.
- * Research and advocacy projects may ultimately achieve development results which rank among those having the greatest impact. However, it is extremely difficult to measure results in these types of initiatives and to demonstrate or attribute cause and effect relationships between CIDA's interventions and the kind of high-level impacts which they provoke.
- * Low absorptive capacity of key institutions in the recipient country can affect the success of programs, including emergency programs.
- * Access to credit for women is a key success factor for their integration into the work force.
- * There is still a need to give greater consideration to women as participants and beneficiaries, and to gender issues as a whole, during the design and planning of projects.
- * Canada needs to continue encouraging the process of management change and reform taking place within UN organizations so that demands for renewal come from within these organizations rather than from outside. The increased sense of ownership which will result will improve the chances of reforms being implemented.
- * In the context of multilateral development activity, CIDA needs to identify all potential allies on an issue and build coalitions.
- * The Rwanda evaluation pointed out that humanitarian action cannot substitute for political action. Despite overall success, improvements are required in preparedness, contingency planning and UN/NGO coordination and accountability. Given the mixed NGO performance, the existing code of conduct needs to be improved. Performance standards need to be developed. Questions regarding predictability, costs, and effectiveness, and the coordination of military interventions with civilian organizations also require assessment.
- * A recent audit by the Auditor General reveals that although progress is visible on several fronts, procedures for measuring and reporting on program effectiveness require attention. According to the audit, the program has become more results-oriented. But management must implement recently developed country program strategies; focus on high-quality projects and partners; and report on project results in terms of their contribution to Canada's program strategies and objectives.

Details by Business Lines

In Section II, each of CIDA's seven business lines was described in detail. Their strategies and plans were presented. This section focuses on the performance of each business line over the past few years.

In order to avoid duplicating material contained in the Plan, such information as business line objectives is not repeated. The seven reports which follow are based on a number of expected results. These are followed, in each case, by a concrete example of the achievement of that result. **In order to save space, only some of the expected results are reported here.** For each program business line, the expected results that are used are grouped under the six ODA program priorities.

As with the Plan, the Countries in Transition business line follows its own four objectives. Similarly, the non-program business lines - Communications, Policy and Corporate Services - are reported on according to their particular functions.

Apart from information on the results of CIDA activities for beneficiary countries, the reports on the program business lines include samples of the benefits to Canada.

An annex to this Section, "Project Performance Assessment", outlines new initiatives by the Geographic and Countries in Transition business lines to capture the results of projects and compare them with the objectives or expected results.

What Others Say ...

"CIDA's self-assessment report addresses the principal concerns raised in our 1993 Report. The Agency has developed a results-based management concept to strengthen its effectiveness. The clarity with which CIDA has acknowledged its accountability to Parliament for results and the emphasis it is placing on coherence in pursuing the government's objectives in Official Development Assistance is noteworthy."

- Auditor General of Canada
(In October 1995 Report,
Chapter 13, page 13-7)

Frequently asked question

Why should Canadians spend money on aid only to have that money disappear into the pockets of Third World leaders?

In the first place, aid is rarely given in the form of cash. It certainly is never given as cash payments to politicians. Typically, aid is provided as goods or services, e.g., the advice and expertise of an environmental management firm. Secondly, elaborate monitoring mechanisms are in place to prevent aid funds from being misused. Finally, CIDA's programs are delivered primarily through Canadian partners and multilateral development organizations.

GEOGRAPHIC PROGRAMS

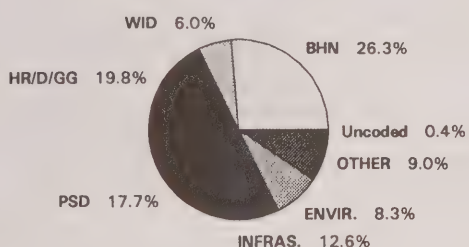
SOME EXPECTATIONS AND ACHIEVEMENTS

Basic Human Needs

Expected result: Increased access to health services and increased efforts to overcome certain diseases.

- ☐ CIDA's projects related to AIDS/HIV focus on awareness, prevention and treatment. Projects are presently underway in Kenya, Southern Africa and West Africa and reach over 20 countries. In Kenya, appropriate health services were established and are functioning to improve diagnosis and treatment of AIDS with an overall total of 95,000 treated at an average of 2,600 monthly.

Africa and the Middle East ODA Disbursements for 1995-96



Expected result: Improved access to basic education.

- ☐ Support to basic education almost doubled in 1995-96, with a strong emphasis on youth, especially girls. The "Girl Child Education", an initiative undertaken in collaboration with UNICEF and 15 countries in Africa and the Middle East, showed promising results. In Egypt, 70 new community schools provide improved access to female children. In Senegal, 83 new classrooms benefit over 3,000 students.

Expected result: Meeting immediate food requirements as well as improving long-term local capability to meet the needs of the population in a sustained manner.

- ☐ There have been promising efforts to improve agricultural production through applied research and development and through improved pest control. The Ghana Grains project and the food-for-work program in the Horn of Africa have made significant contributions to enhancing community responsibility for food security.

Expected result: More effective co-ordination between government and NGO assistance programs.

- ☐ In the Philippines and Sri Lanka, NGOs and community-based organizations are better equipped to undertake policy dialogue with governments.

Expected Result: Improved access, quality and reliability of potable water facilities and sanitation services.

- ☐ In Nicaragua, the availability and reliability of potable water for urban populations improved: five pumping stations were upgraded; over 1,700 house connections were made or corrected. In Ghana, Kenya, Rwanda, Gaza, Morocco, Mali and Niger, access to clean water was increased as a result of CIDA support and efforts were made to ensure local ownership and operation of water supply systems.

Expected result: Diversification of agricultural production and increased food supplies.

- ☐ In the Guayape Valley, Honduras, 37 hectares of irrigation were installed. Two new agro-industries were established. Ten technicians are providing technical assistance to about 200 small farmers. Also, contracts were signed for the exportation of crops to El Salvador and fruit juice to the United States. In the Caribbean, a sheep production project contributed to improve the overall welfare of low income sheep farm

families: some 150 small farmers were trained and high quality meat is sold to two supermarkets and a hotel.

Expected result: Increased ability of vulnerable groups to meet their basic needs and carry out productive activities.

- ☐ In Haiti, local organizations distributed over 400,000 tools to rural communities to carry out productive activities. About 145,000 people have benefited.

Expected result: Basic education services - greater extension and better quality.

- ☐ In Guyana, CIDA contributed to the production of 3.1 million exercise books, representing 80 percent of annual demand in the country. In addition, approximately 220,000 students from primary and secondary schools, both girls and boys, were provided with graph pads and copywriting exercise books.

Women in Development

Expected result: Increased income and employment opportunities for women.

- ☐ The Women's Initiative Fund (WIF) provides small credit and technical assistance to women in Upper Egypt to start small businesses. It has helped to establish 200 new businesses and has so far provided credit support to 2000 self-employed women to date. In 1995-96 alone, 50 new businesses were formed. A thousand women received credit support. In Bangladesh, a CIDA project focuses, among other things, on providing credit facilities to the landless rural poor. Of the 329,000 borrowers, 79 percent are women. Since then, their participation in decision-making at the community or family levels has considerably increased as a result of income increases.

Expected result: Strengthened capacity of NGOs and women's organizations to promote and foster increased participation of women in local and national development activities.

- ☐ In India, CIDA contributed to a number of women's organizations coming together to develop an advocacy strategy. Their efforts resulted in legislation requiring that one-third of the seats in both houses of Parliament be filled by women.

Expected result: Government institutions which are more able to formulate and implement development policies and programs that are fair to women as well as men.

As a result of a CIDA project, the President of Indonesia now meets on a monthly basis with the Minister of the Role of Women and has increased funds to this ministry.

BENEFITS FOR CANADA

- CIDA projects in Benin have helped position Canadian companies for possible projects with the World Bank and the UNDP.
- A Canadian contribution to Mauritania of \$1 million to purchase locomotives; subsequently led to an additional order of \$9 million for Canadian locomotives.
- A \$50 million project designed to support public-sector reform in Ghana has led so far, among other things, to the purchase of \$7 million in Canadian goods and services by Ghanaian importers and new links between Canadian exporters and Ghanaian importers.
- A CIDA telecommunications project in Tanzania helped two Canadian firms to bid successfully for a \$10 million African Development Bank contract to supply and install underground telephone lines in Dar es Salaam, the Tanzanian capital. The firms further enhanced their reputation by completing the contract within budget and ahead of schedule.

Expected result: Gender equity considerations as an integral part of programs and projects.

In Pakistan, increased participation by women made positive changes in the implementation of the Aga Khan Rural Support Project. In CIDA's assistance to Lahore University to strengthen its management science capabilities, Women in Management seminars and a gender training program have improved the teaching and research capacity.

Infrastructure Services

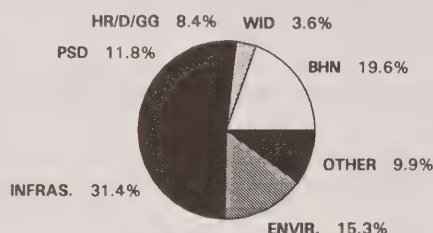
Expected result: Greater capacity to plan, manage and operate transportation networks.

- ☐ With Canadian supported training and equipment in Africa, the Beira rail line began operating efficiently. Regional rail traffic has considerably increased. Mali and Senegal received help in building and managing railways.

Expected result: Increasing the capacity of people and institutions to manage infrastructure services.

- ☐ In Bangladesh, Canadian advisors and trainers have helped to develop the skills of hundreds of Bangladesh Rail employees and to improve management procedures and work planning practices. The result is a more efficient service benefiting mostly the poor people living in remote areas. In Tanzania and Zimbabwe, CIDA has upgraded telecommunications systems by improving managerial and technical skills. These systems now operate on a cost-recovery basis.

Asia ODA Disbursements for 1995-96



BENEFITS FOR CANADA

Canada's ODA engagement has enhanced this country's reputation and visibility in Asia. Mutually beneficial exchanges and partnerships have developed. There have been sizeable commercial spin-offs. For instance:

- In Malaysia, 36 Canadian joint-venture partners in the Malaysia Enterprise project have earned \$15M to date in revenues, have \$67.4M in contracts in hand, and have directly created 314 jobs in Malaysia and 65 jobs in Canada.
- Economic spin-offs for Canada from a project in 14 Chinese cities equals \$6 in contracts for every dollar of project value. CIDA's fertilizer program has increased China's agricultural productivity by approximately \$1B and set record sales for Canada, with exports to China increasing fourfold to 20M metric tons.

Expected result: The maintenance and replacement of physical capital stock.

- ☐ In Pakistan, the supply of Canadian equipment and spare parts has contributed significantly to Pakistan's Water and Power Development Authority's ability to maintain the power system, and provide more secure water supplies to the country.

Expected result: Upgrading of infrastructure to support economic development.

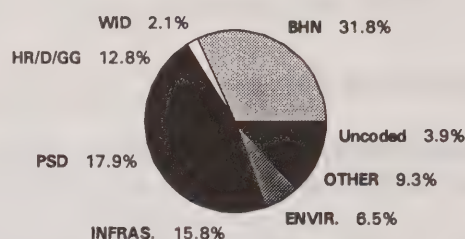
- ☐ In St. Lucia, the construction of the Roseau Dam has been completed and the water supply to commercial and residential areas is progressively becoming more reliable.

Human Rights, Democracy, Good Governance

Expected result: Contribution to joint efforts to create sound bases for peace negotiation.

- Several important contributions were made towards resolving conflicts by improving communication and co-operation. In Ghana, stabilization of conflict in the North was accomplished through small project initiatives and mediation efforts. In Gaza, 35 refugee families were re-located. This relocation is part of Canada's role in the Middle East peace process and our special interest in refugees. In Mali, an initiative has been undertaken to increase communication between authorities, ex-combatants and local communities.

Americas ODA Disbursements for 1995-96



Expected result: Support to electoral processes to ensure fair elections.

- Support to electoral processes was provided in South Africa, Niger, Ghana, Benin, Tanzania, El Salvador, Haiti, Gaza and the West Bank. The result was successful steps towards democratization.

Expected result: Increased capacity of legislative, judicial and executive systems (in selected countries) to become more transparent, accountable and open to public participation.

- In Thailand, support to a key central institution has led to the first-ever open public consultation in the planning process of a five-year plan. In Sri Lanka, support to an investigation committee led to the release and faster processing of many detainees.
- In Haiti, knowledge and skills of 40 judges were upgraded. CIDA also worked closely with the Government of Haiti in financing the production and publication of the report of the "Truth Commission". This report brought to light human rights violations that took place between 1991 and 1994 during the exile of President Aristide.

Expected result: Increased ability of public-sector institutions to formulate equitable Latin America and Caribbean economic and social policies.

- In 1995-96, over 1,100 participants coming from Latin America and Caribbean policy-making institutions or universities in at least six countries were trained.

Private-Sector Development

Expected result: Promotion of an appropriate climate for private-sector development.

- In Côte d'Ivoire, product market testing on new export goods was undertaken. Export of papaya to Europe was successfully initiated. Ten tonnes of papaya are exported per week. A centre created for upgrading product quality will play a crucial role in introducing new products. In Egypt and Cameroon, effective support and advisory bodies were developed for local enterprise development.

Expected result: Improved level of skills conducive to the enhancement of economic productivity.

- In several countries such as Egypt, Cameroon, Burkina Faso, and Benin, successful training programs have been established to improve skills required in the private sector. In the Leeward/Windward Islands of the Caribbean, over 1,600 people received short-term training in education, tourism and agriculture.

Expected result: Improved advisory and credit services for small and medium entrepreneurs.

- In Benin, over 5,200 employment opportunities were generated in CIDA-supported small and medium enterprises (SMEs), and urban road construction. Improved advisory and credit services have been provided for SMEs in Tanzania, Madagascar, Egypt, Senegal, Benin, Burkina Faso, and Mali. In Jamaica, 14 People's Cooperatives Banks clusters have been established, improving access of small scale farmers to credit and other banking services.

Expected result: Improved ability of government institutions to develop and implement policies which make it easier for the domestic private sector to develop, and for foreign investments to increase.

- Chinese state organizations in the dairy industry have received training, technical assistance and equipment resulting in new management policies and procedures. The cost-effectiveness of the industry increased and the quantity and quality of milk available to the people were improved.

Expected result: Strengthened local private sector capacity (with emphasis on small and medium enterprises) to engage in sustainable and equitable development.

- In Sri Lanka, the Small Landless Credit project substantially increased household incomes of 75 percent of the participants and created 402 jobs. In India, Coop Societies with 235,000 members in 5,600 villages were created.

BENEFITS FOR CANADA

- A project providing lines of credit to Bolivia, Colombia, Ecuador and Peru resulted in the equivalent of one year of work for just over one thousand persons in Canada. In addition a company acquired \$24 million in contracts with the help of contacts made during the project.
- Sub-contracts were awarded to 142 Canadian enterprises through a project to help develop the oil and gas sector in Bolivia. These companies later acquired 99 "spin-off" contracts worth \$58 million.
- CIDA invested \$712,000 in a project to help Brazil develop its environmental management capacity with the help of Canadian RADARSAT satellites. This led to a \$4 million contract for Canada.
- A Canadian university acquired a \$4 million contract following a \$1.37 million CIDA project to improve perinatal and maternal health in Bolivia, Peru, Nicaragua and Honduras.

Expected result: Expanded and viable business linkages between Asian and Canadian industry (with particular emphasis on small and medium enterprises).

- The Thailand-Canada Enterprise project has provided advisory services to 134 firms with ten types of technology transferred, from fibre optics to waste water treatment. In Maghreb, Zambia, Senegal and Côte d'Ivoire, possibilities have been identified to promote commercial linkages through transfer of Canadian technology.

Expected result: Increased export of agricultural products.

- In Jamaica, several activities have taken place to increase export of Jamaican products such as papaya, processed food and horticulture. Market intelligence information has been collected. Marketing plans for exporters and promotional campaigns have been developed. Trade missions and market visits to Canada have taken place.

Environment

Expected result: Support to prevention of desertification and improved management of environmental resources.

- ☐ In the regions of Sahel, the Southern Africa Development Community (SADC), Egypt, and Guinea, several initiatives have been undertaken to increase the awareness of environmental conservation and develop strategies to address such issues. Improved management in forest resources was accomplished in Cameroon. Shared water resource management has been the main emphasis in Jordan and Egypt, where water scarcity threatens the region's long-term political stability.

Expected result: Enhanced policy and regulatory capacity to curb the growth of gas emissions and substances contributing to global warming and climate change.

- ☐ The Pakistan Environment Program developed policy recommendations for three-wheeled taxi emission reductions that have been accepted by the government and will now be developed into regulations. In India, CIDA is assisting the Confederation of Indian Industry to provide environmental and energy audit services in order to operate in a more environmentally benign fashion.

Expected result: Improved co-ordination between various levels to develop, implement, and monitor environmental policies and regulations.

- ☐ In India, a project aimed at reducing deforestation and rejuvenating degraded environments has the participation of approximately 20,000 households to date or 100,000 persons. Also, the Association of South-East Asian Nations (ASEAN) Co-operative program in Marine Sciences has established a toxic Red Tide monitoring network which alerts and enables governments to eliminate the distribution and consumption of contaminated seafood.

Expected result: Improved natural resources management.

- ☐ In Costa Rica, the protected zones of the Arenal Conservation Area have been increased by ten percent and protection strengthened by upgrading the legal status of another 40,000 hectares. (equal to 50 percent of the total area under some form of protection).

Expected result: Increasing environment and natural resources management capacity in key institutions.

- ☐ In Guyana, a National Fisheries Management and Development Plan was completed and was a major input into the country's National Development Strategy.

The following table provides a multi-year comparison of the Geographic Programs by sub-activity. Please note that figures have been adjusted to reflect CIDA's new program structure described on page 10.

Figure 12: Resources by Sub-activities - Geographic Programs

(thousands of dollars)				
	Actuals 1993-94	Actuals 1994-95	Main Estimates 1995-96	Actuals 1995-96
Africa & Middle East	331,985	330,369	328,815	317,953
Asia	313,006	263,802	270,359	259,139
Americas	144,520	152,238	131,526	141,933
	789,511	746,409	730,700	719,025
Operating Expenditures	31,988	45,043	40,264	41,556
Debt Forgiveness (1)	6,644	37,438	-	11,910
	828,143	828,890	770,964	772,491
Human Resources (FTE) (2)	446	549	565	510

1. The 1993-94 and 1994-95 Actuals include \$6.6 million and \$37.4 million for the forgiveness of debts owed by Latin American countries as a result of the Latin American Debt Conversion initiatives, and by Egypt as a result of the global agreement between the Paris Club and Egypt. In 1995-96, Actuals include \$11.9 million for the forgiveness of debts owed by five Latin American countries as part of the Latin American Debt Conversion initiatives.
2. Reference Figures 19, 20 and 21 (pages 64 and 65) for additional information on Human Resources.

MULTILATERAL PROGRAMS

SOME EXPECTATIONS AND ACHIEVEMENTS

Basic Human Needs

Expected Result: Increased focus on poverty reduction by multilateral development institutions (MDIs).

- ☐ MDIs are making poverty-focused strategies a condition of access to funding. For instance the Caribbean Development Bank aims to have 40 percent of loans linked to poverty alleviation and also requires a focus on gender issues. The African Development Bank's lending is now based on a country's commitment to development sustainability, poverty reduction and good governance. In addition, 65 percent of the funds must be targeted towards agriculture and basic social services. Canada was one of the lead donors in obtaining agreement on the establishment of these conditions. (Further information on CIDA's activities with the Multilateral Development Banks is set out in the Annual Report to Parliament on Regional Development Banks.)

Expected Result: Timely and effective provision of emergency assistance.

- ☐ Delivery of rapid and effective emergency relief (\$41.4 million) to victims of war and conflict in the 12 most chronically affected countries, including Rwanda, saving lives and mitigating large-scale suffering.

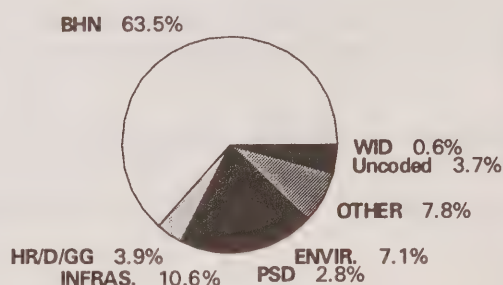
Expected Result: Greater capacity of certain countries to prevent and deal with natural disasters.

- ☐ Strengthened disaster preparedness and management capacities in partnership with key organizations in vulnerable communities located in Africa, the Caribbean and Latin America. Such efforts have resulted in decreased calls on the international community for emergency relief.

Expected Result: Cost-effective delivery of food and nutrition assistance, especially to the most vulnerable, in a manner that promotes sustainable development.

- ☐ CIDA worked to reduce iodine deficiency diseases, through support to the Micronutrient Initiative, an internationally funded organization, housed at IDRC. UNICEF estimates that Canadian funding in 1995 saved over three million children from mental impairment. Also, in Ethiopia, major steps were taken to move from traditional relief-oriented food distribution to targeted food aid programming integrated into community development activities.

Multilateral Programs ODA Disbursements for 1995-96



Women in Development

Expected result: Improved implementation of gender equity policies by multilateral development institutions.

- ☐ UNDP has set specific targets on achieving gender balance on its staff. Its goal is to achieve a level of 50 percent females in its professional staff by the year 2000. Two projects have already been approved that meet both the focus on women and incorporate a strong element of results measurement in project design.

Infrastructure Services

Expected result: Contribution by Multilateral Development Banks to improved access to basic infrastructure services, particularly for the poor and women.

- The Asian Development Bank's new policy on consultation with affected beneficiaries and new inspection function will ensure community input into all infrastructure projects.

Human Rights, Democracy, Good Governance

Expected result: Relevant MDIs develop and implement policies on human rights, democracy, and good governance.

- The African Development Bank established governance as an allocation criteria for lending, while the American Development Bank commenced discussion on the issue of excessive military expenditures.

Private Sector Development

Expected result: More effective support for private-sector development by relevant MDIs.

- The Asian Development Bank approved a Strategy for Private Sector Development and backed its decision by re-allocating US\$ 600 million in ordinary capital resources.

Environment

Expected result: Strengthened environmental programming and consideration of environmental sustainability in all programming by relevant MDIs.

- New Asian Development Bank policies on energy and forestry take environmental policies fully into account.

Improved Effectiveness

- UNDP, UNICEF and UNFPA have taken the first steps towards harmonizing their budget presentation. The effort should lead to more transparent budget information which will help the respective Boards to take better decisions on the allocation of resources. It may also help save administrative expenses and thus free-up programming resources. It will enable CIDA to make appropriate comparisons between the three organizations in regard to the resources allocated to administration and program support. In the final analysis, this should reinforce CIDA's efforts to improve field-level programming.

BENEFITS FOR CANADA

- Canadian consultant trust funds were established at UNHCR (\$250,000) and the Global Environment Facility (GEF) (\$2 million). These funds make it easier for Canadian companies to participate in the projects of these institutions. Similar trust funds were replenished at the World Bank (\$19 million) and the Caribbean Development Bank (\$1.8 million).
- Participation of NGOs in activities and governance was facilitated in the World Food Programme, the GEF, the Consultative Group to Assist the Poorest, UNAIDS and ECOSOC.
- Canadian stakeholders from both the for-profit and not-for-profit sectors, have improved their knowledge and participation in International Financial Institutions through the outreach activities of the Capital Actions Project Team (CPAT).
- Canadian youth participation in humanitarian assistance organizations was supported through the Junior Professional Officer program (\$1 million).
- Canadian nationals filled ten senior positions at the Asian Development Bank. They also filled three senior level positions within the African Development Bank, despite the considerable reduction in the Canadian contribution to the last replenishment of that Bank.

Figure 13: Resources by Sub-activities - Multilateral Programs

(thousands of dollars)	Actuals 1993 94	Actuals 1994 95	Main Estimates 1995 96	Actuals 1995 96
Budgetary				
Food Aid:				
- Bilateral Food Aid	130,378	128,286	148,800	134,048
- Multilateral Food Aid	189,044	184,561	107,900	126,340
International Humanitarian Assistance	90,633	105,716	73,872	73,456
International Financial Institutions	187,967	351,075	150,000	167,720
Multilateral Technical Cooperation	148,282	134,759	109,000	116,113
	746,304	904,397	589,572	617,677
Operating Expenditures	4,404	5,115	4,154	4,466
Non-budgetary				
International Financial Institutions	11,746	11,750	14,691	8,045
	762,454	921,262	608,417	630,188
Human Resources (FTE) (1)	60	62	52	58

1. Reference Figures 19, 20 and 21 (pages 64 and 65) for additional information on Human Resources.

Consultative Group on International Agricultural Research (CGIAR)

CGIAR's research agenda contributes to food security, poverty alleviation, environmental protection and private sector development.

- More than a third of the world's collection of plant genetic material is maintained by CGIAR centres.
- CGIAR pest management programs and control methods are saving crops from destruction while enabling farmers to reduce use of pesticides.
- Two-thirds of all rice in developing countries is planted with seeds based on CGIAR varieties.
- A CGIAR-Canada Linkage Fund is allowing four Canadian Universities (Laval, Ottawa, Guelph and Saskatchewan) to broaden their knowledge in the global context.

CANADIAN PARTNERSHIP

SOME EXPECTATIONS AND ACHIEVEMENTS

Basic Human Needs

Expected Result: Increased capacity of vulnerable groups to meet their basic needs.

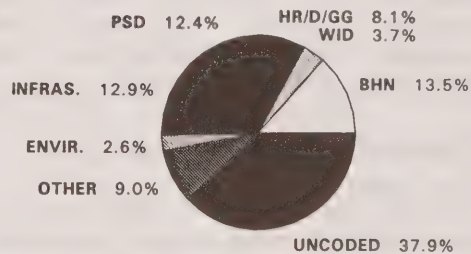
- The twelve members of the Canadian Foodgrains Bank, which encompass about 10,000 congregations in Canada, organized three inter-partner delegations, and two food shipments totalling around 5,000 tonnes to support the public distribution systems in Cuba. This system has virtually eliminated malnutrition and ensured very low infant and maternal mortality rates. The Canadian Foodgrains Bank and its partners also provided a total of 12,500 tonnes of pulses and oil valued at over \$12 million to refugees in Tanzania, Goma, Bukavu, Zaire, Burundi and to affected populations in Rwanda.

Women in Development

Expected result: Increased ability of government institutions, NGOs, women's groups and organizations to reflect and promote gender equity considerations in their policies and activities.

- In India, a Canadian NGO unites 1,200 women's groups in a unique structure that creates a greater collective force capable of influencing society, bringing about social and political change for the poorest. This network gives women access to training in using credit. Men now see and appreciate the advantages of better gender balance, and are becoming more and more involved in revenue-generating activities led by women.

**Canadian Partnership ODA
Disbursements for 1995-96**



Note: the percentage of uncoded disbursements relates to program support for organizations covering several of CIDA's priorities. Canadian Partnership is currently working towards a means to better capture the breakdown.

Infrastructure Services

Expected result: More equitable and sustainable provision of infrastructure services in developing countries.

- In Ghana, a Canadian university developed, with its local partners, alternative energy sources to electrical power for isolated villages.

Human Rights, Democracy, Good Governance

Expected result: Strengthened capacity of developing country institutions - governmental and non-governmental - to promote human rights, democracy and good governance. Expanded popular participation in public life in developing countries.

- An inter-departmental Peace Building Contact Group, and conferences on Christian/Islamic Dialogue and Spirituality & Development, were funded and coordinated. CIDA was granted the Canadian Institute for Conflict Resolution annual award as a result of these initiatives.

Private Sector Development

Expected result: Private sector development that promotes sustainable and equitable development.
Increased Canadian investment in the private sector in developing countries.

- Three cooperatives developed the cooperative private sector in 20 countries to the benefit of large numbers of farmers and small business people. Their work included technical and marketing training, improved rural production, sharing of risks, credit access for family and small business, and development of local cooperative organizations. In Peru, INC assistance contributed toward the establishment of an equipment refurbishing service for heavy duty machinery components used largely in the mining sector.

Environment

Expected result: Increased ability of developing countries to implement environmentally sound development activities, and to manage environmental and natural resources in a sustainable manner.

- The Environmental NGO Program support to the projects of Canadian environmental and indigenous groups contributed to building the environmental capacity of more than 31 developing country organizations and aboriginal groups in about 15 countries.

BENEFITS FOR CANADA

- On average, every dollar contributed to Canadian firms by INC, since the beginning of the program, generated \$10.88 in developing countries and \$5.50 in Canada.
- The program maintains relationships with some 400 Canadian partner organizations conducting over 3,000 projects in virtually every sector and in some 110 developing countries.
- Several Canadian colleges and universities have succeeded in securing other funding for projects after they have demonstrated their ability on CIDA projects.

Strengthened Partnerships

- The program emphasizes the collaboration of developed and developing country counterparts across all sectors of civil society. The participatory approach to development, requiring Canadian partners to have counterparts involved from the outset of any proposal, not only builds the human resource capacity in developing countries, but, demonstrates and promotes the acceptance of Canadian values abroad.
- The integration of Canadian youth is one of the Government of Canada's main concerns. The program has realized a number of achievements toward this objective. It has developed the "Trade and Globalization" approach within the framework of an interdepartmental committee aimed at recommending a national youth strategy. It has defined the key directions of the Our World Too strategy as a result of an extensive series of consultations. Finally, it has provided financial support for Canada World Youth to facilitate the integration of youth in the work of NGOs.

Figure 14: Resources by Sub-activities - Canadian Partnership

(thousands of dollars)	Actuals 1993-94	Actuals 1994-95	Main Estimates 1995-96	Actuals 1995-96
Voluntary Sector and Special Projects (1)	260,533	263,584	208,700	197,826
Industrial Cooperation	72,829	70,631	65,100	67,457
Scholarships	11,556	8,600	8,900	7,640
	344,918	342,815	282,700	272,923
Operating Expenditures	11,348	11,319	10,935	10,705
	356,266	354,134	293,635	283,628
Human Resources (FTE) (2)	155	151	164	136

1. "Institutional Support" becomes "Voluntary Sector and Special Projects" under the new CIDA structure.
2. Reference Figures 19, 20 and 21 (pages 64 and 65) for additional information on Human Resources.

COUNTRIES IN TRANSITION

SOME EXPECTATIONS AND ACHIEVEMENTS

A. BILATERAL TECHNICAL ASSISTANCE

Assist the transition to market-based economies

Expected Result: Creation/improvement of the institutional framework to support market economies.

- Efforts in improving the institutional framework which support market economies are visible in six countries: creation of credit union cooperatives, management and operation of new business development centres, farm privatization, and development of an efficient agriculture industry through privatization. For example, experience and knowledge on international procurement procedures were transferred to a hydropower company. Canada has also been instrumental in assisting the privatization of the Polish aviation services.

Expected Result: Increased capacity of public and private institutions/business through the transfer of skills and knowledge.

- A trade facilitation office familiarized 288 companies in Central and Eastern Europe with markets in Canada. Total sales results to date are reported to be \$5.7 million.
- Trade commissioners from all 15 client countries have received in-Canada training. Entrepreneurship training reached 750 persons in Poland alone.

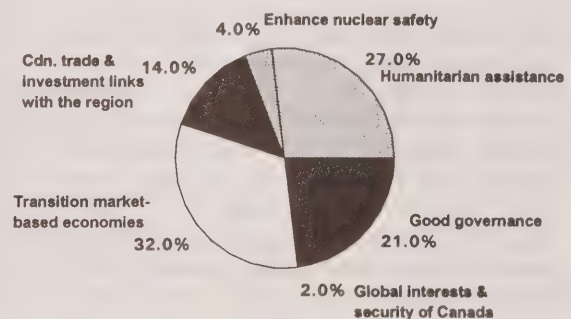
Expected Result: Increased production in key areas.

- Achievements have included improving cropping methods, setting up a model farm, improving the genetics of cows, and building linkages between Canadian farmers and recipient country farmers.

Expected Result: Policy advice on laws and regulations needed to support market economies.

- Canada has gained considerable visibility and credibility in providing extensive legal services to Russia in the process of becoming a member of the World Trade Organization. The anticipated presence of Russia in these fora will also show Russia's will to embrace western international norms and practices.

**Central and Eastern Europe
Disbursements for 1995-96**



To facilitate Canadian trade and investment links with the region

Expected result: Joint ventures and trade investment opportunities.

- The presence of numerous volunteer advisors under the Canadian Executive Service Overseas (CESO) program has led to increases in sales, exports and new investments totalling almost \$2 million. On one of the enterprise exchange programs, more than 4,000 Canadian companies have been contacted, thus exposing private sector managers from the region to western management practices and ethics.

To encourage good governance, democracy, political pluralism, the rule of the law and adherence to international norms and standards

Expected result: Enhanced capacity of public sector institutions to formulate and implement equitable economic and social policies.

- Ten projects in six different countries/regions are helping to develop the capacity at the municipal, regional and national levels in key sectors such as environment, health and land registration. In Hungary, a project is underway to completely reorganize the public administration of a major city. In Ukraine, 100 graduates completed their Master in Public Administration in a stronger and more capable Institute of Public Administration.

Expected result: Increased capacity of public institutions through the transfer of skills and knowledge.

- Sending 13 Canadian experts in response to requests from international civilian organizations demonstrated Canadian commitment to the Bosnia peace process and helped ensure the successful conduct of the elections.
- In Lithuania, the Ministry of Health was able to prepare a primary health care strategy, and the government has begun to allocate resources to reform the health care program.

Expected result: Policy advice for the organization and delivery of public sector service.

- Canada has made substantial contributions to high priority reform sectors such as trade policy, judicial independence, nuclear legislation, federal-provincial relations, health policy, oil and gas law, electoral systems and geocartography, banking and finance. The program provides policy advice and assistance in preparing legislative amendments to senior officials. All of these projects are highly regarded by our recipient partners.

BENEFITS FOR CANADA

- Thanks to the program's support, several Canadian organizations, mainly in the private sector, have secured additional contracts, positioned themselves on other markets, or been able to implement their projects through CIDA cofinancing. Funding for these contracts varies from one project to another. Sources include the World Bank, the European Bank for Reconstruction and Development, or equity financing from partners in the region.
- In 1995-1996, seven new projects generated \$90.7 million in Canadian commercial benefits. CIDA's contribution to these projects totals \$12.7 million.
- In 1995, the Renaissance Eastern Europe program provided initial follow-up by contacting 100 to 150 Canadian firms that benefited from the Program. The survey showed more than \$45 million in Canadian commercial benefits related to nine projects, including a business mission in 1995-1996 that generated more than \$11 million in sales.

To enhance nuclear safety

Expected result: Reduced risks at Soviet-designed nuclear power stations in Central and Eastern Europe.

- The main project in nuclear safety and engineering was delayed and then redesigned as a result of a rapidly changing environment. It is now fully operational. The result so far is a transfer of knowledge to Russian nuclear power plant operators, designers and regulatory personnel on relevant Canadian practices. As part of an Environmental Site Assessment and Remediation project, 50 percent of the targeted trainees have started their training in Canada, and are learning to undertake environmental site assessment of contaminated soils using modern Canadian technology.

To promote the global interests and security of Canada

Expected Result: Reduced threats to international and Canadian security.

- ☐ By funding the presence of 13 percent of the observers required in a monitoring mission in former Yugoslavia, Canada demonstrated its commitment to international embargo agreements and international objectives with regard to the Balkan war.

B. HUMANITARIAN AND MULTILATERAL ASSISTANCE

- ☐ With a disbursement of \$19M, Canada provided relief assistance through the World Bank Emergency Social Fund, the World Food Programme, the United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR), and Queen's University Rehabilitation Clinics in the form of emergency food aid, and medical assistance and supplies. These targeted interventions served mainly to alleviate poverty and post-war related suffering. They also help to reconstitute social programs to victims of the conflict and especially to refugees displaced in the former-Yugoslavia region. Canada was one of the first members of the international community to demonstrate a commitment to the peace building process in Bosnia-Herzegovina, thus contributing to meeting our foreign policy objectives and obtaining international recognition.

Figure 15: Resources by Sub-activities - Countries in Transition (Note 1)

(thousands of dollars)	Main			
	Actuals 1993-94	Actuals 1994-95	Estimates 1995-96	Actuals 1995-96
Bilateral Technical Assistance				63,609
Humanitarian and Multilateral Assistance				25,652
	-	-	-	89,261
Operating Expenditures				6,063
	-	-	-	95,324
Human Resources (FTE) (2)	-	-	-	68

1. This Program was transferred from DFAIT to CIDA through the 1995-96 Supplementary Estimates "A", hence no amounts are shown here. Funding for prior years was obtained by DFAIT from the International Assistance Envelope via an annual Treasury Board submission. The expenditures are included in DFAIT's Bilateral Relations and Operations as part of the Europe Branch activities.
2. Reference Figures 19, 20 and 21 (pages 64 and 65) for additional information on Human Resources.

COMMUNICATIONS

SOME EXPECTATIONS AND ACHIEVEMENTS

Expected result: The provision to selected key publics (including Parliamentarians, decision makers and opinion leaders, youth and journalists) of the information required to understand better CIDA's program priorities and its efficiency and effectiveness in delivering the ODA program.

- Parliamentarians received the pocket-sized *Development At A Glance* Card that contained a brief overview of ODA and the benefits of development to Canada. They also received *Developments*, a monthly newsletter on development issues. Positive responses have been received from Cabinet Ministers, Senators and Members of Parliament. For journalists, media materials including press releases, fact sheets, tip sheets and media kits were developed. The placement of OpEd articles in Canadian newspapers columns continued as an important element of CIDA's media relations program. The media tip sheet, *CIDA Update*, provided over 200 international affairs journalists with a summary of story ideas on successful international development activities.

For the Youth Market

- A 52-minute film called *When the Circus Came to Town* was broadcast to a youth market of over 325,000 on Radio-Québec and CBC Newsworld. The film followed two Cirque du Soleil performers to Brazil to witness their experiences with street kids. Also, 35 vignettes and a 52-minute program on education in Africa were broadcast on Radio-Canada. They reached about a million students across Canada.

Expected result: Timely, relevant and more cost-effective communications products and services provided to Canadians in an open and transparent fashion.

- Communications Branch responded to 30,000 public inquiries, including 300 comments and inquiries received on the Internet, and distributed approximately 620,000 products/publications. The branch also led in the development and design of the CIDA Web Site and facilitated the posting of information on the site.

Expected result: Greater appreciation and understanding by Canadians of global interdependence and sustainable development in relation to CIDA's program priorities.

- Major television and video programming initiatives provided CIDA's publics with information on Canada's contribution to international sustainable development. For example, CIDA funding enabled *La Course Destination Monde* to produce 28 shows which attracted 350,000 viewers each week. Similarly, *Le Match de la Vie* was enabled to produce three programs on development projects in Haiti, Peru and the Middle East. These reached about one million viewers per episode. On the print media side, inserts on international development were published during International Development Week in *Maclean's* and *L'Actualité* magazines. The inserts reached approximately 725,000 Canadians.

Figure 16: Resources by Sub-activities - Communications

(thousands of dollars)	Man			
	Actuals 1993-94	Actuals 1994-95	Estimates 1995-96	Actuals 1995-96
Development Information Program	4,379	4,726	3,900	2,310
	4,379	4,726	3,900	2,310
Operating Expenditures	7,985	7,338	6,210	5,476
	12,364	12,064	10,110	7,786
Human Resources (FTE) (1)	39	35	38	35

Note 1: Reference Figures 19, 20 and 21 (pages 64 and 65) for additional information on Human Resources.

POLICY

SOME EXPECTATIONS AND ACHIEVEMENTS

Expected result: Canada's international assistance policies guide CIDA programs, influence Canadian government policies on related issues and influence the international agenda on matters related to international assistance.

- Work continued on the Agency's policy framework. An update on the WID/Gender Equity policy was completed, as was the AIDS/HIV strategy. Canadians were consulted in the preparation of an Agency policy on Relations with the Voluntary Sector. As members of Canadian delegations to international meetings and conferences such as the World Summit on Social Development and the Fourth World Conference on Women, Policy Branch officers helped to negotiate action plans that incorporate Canadian development priorities in gender, environment and poverty reduction.

Expected result: Adequate understanding of Canadian international assistance policy within the Agency, interdepartmentally and in domestic and international development communities.

- The Branch coordinated the development of a coding and counting system permitting the Agency to report on disbursements according to the six ODA priorities. It led the Agency response to the Government's Program Review II. It managed the International Assistance Envelope, and compiled and reported Canadian ODA statistics to international organizations, such as the OECD/DAC, on behalf of all government departments. Also, it completed and submitted the first Departmental Outlook to the Standing Committee on Foreign Affairs and International Trade. To support policy implementation, the Branch developed and delivered training programs in various areas, including sustainable development, human rights, aid coordination, WID/Gender Equity, environmental assessment. The latter was recognized in 1996 by a national awards program for excellence sponsored by Canadian industry. The Branch also managed a well-received Internet service on international assistance issues for CIDA staff and the public.

At the International Level

- Chaired a group of like-minded countries and succeeded in raising national and international attention to the issue of excessive military expenditures in developing countries. World Bank, IMF, DAC and other donors are now working with Canada to address the issue.

Expected result: Identification of and dealing with emerging strategic issues affecting Canada's relations with developing countries and with countries in transition.

- The Branch provided scientific and technical leadership and carried out research in support of more effective aid policy and programs (e.g. Trade and Development: Impacts of Uruguay Round) in 15 developing countries. Work was initiated to develop "best practices" and guidelines for elections support, conflict, peace and development, demining, and participatory methodologies.

Figure 17: Resources by Sub-activities - Policy

(thousands of dollars)	Actuals 1993-94	Actuals 1994-95	Main Estimates 1995-96	Actuals 1995-96
Operating Expenditures	6,841	6,721	6,410	6,885
	6,841	6,721	6,410	6,885
Human Resources (FTE) (1)	85	85	80	74

1. Reference Figures 19, 20 and 21 (pages 64 and 65) for additional information on Human Resources.

CORPORATE SERVICES

SOME EXPECTATIONS AND ACHIEVEMENTS

PERSONNEL AND ADMINISTRATION

- ☐ Apart from the achievements already noted in *Part III*, 1996-1997, Personnel and Administration Branch developed and implemented a strategy which led to the recruitment of 20 new employees to rejuvenate CIDA.
- ☐ A second employee survey was conducted in June 1996. Results showed an increase of 11 percent in the level of staff satisfaction regarding CIDA's management style and human resource management practices.
- ☐ Day-to-day personnel and administration services were delivered with a concern for transparency and effectiveness, with an authorized complement that was reduced by 19 percent in early 1996-1997 as a result of restructuring.

CORPORATE MANAGEMENT

- ☐ In addition to restructuring to provide better services with fewer people (a reduction of 22 percent), the Corporate Management Branch completed a number of initiatives that have improved overall efficiency and effectiveness in areas such as finance, contracting, information management and technology, performance review, and results-based management. Other activities included regular monitoring of the implementation of management renewal for senior management review and action; common services opportunities with other departments, such as Foreign Affairs and International Trade; and continuous improvements to reports to Parliament and central agencies.

Figure 18: Resources by Sub-activities - Corporate Services

(thousands of dollars)	Actuals 1993-94	Actuals 1994-95	Main Estimates 1995-96	Actuals 1995-96
International Centre for Human Rights and Democratic Development	5,000	5,000	5,000	5,000
	5,000	5,000	5,000	5,000
Operating Expenditures				
Agency Executive	2,019	2,238	1,915	2,017
Corporate Management	29,676	20,975	18,590	18,398
Personnel and Administration	17,443	16,075	14,704	15,221
	54,138	44,288	40,209	40,636
Human Resources (FTE) (1)	341	322	331	285

1. Reference Figures 19, 20 and 21 (pages 64 and 65) for additional information on Human Resources.

Project Performance Assessment

The three geographic branches and the Central and Eastern Europe Branch conducted a project-level end-of-year reporting exercise to capture the actual results of projects and compare them with the results, or objectives, initially stated at the planning stage of the projects. The information was then analysed by each branch, synthesized into performance reports, which were submitted to, and reviewed by, CIDA's Executive Committee.

This was, in some cases, the first example of project level end-of-year reporting throughout the branch. It resulted in significantly improved information on program achievements, allowing CIDA to report with more clarity on its performance in this year's *Part III*. It also represents encouraging progress towards internalizing results-based management and continuous performance assessment. More specifically, it means moving towards the implementation of CIDA's Framework for Results which spells out the development and management factors leading to benefits to Canada and recipient countries.

CIDA has made significant progress in focusing on results, but more is required. Because every branch used a slightly different approach, the performance information is not always consistent and comparable. To resolve this problem, the methodologies used by the three Geographic Programs and Central and Eastern Europe will be harmonized into a common core. The unified methodology will be used to produce the information for the 1996-97 Departmental Performance Report. Other difficulties come from the fact that most of the projects being reported on were planned several years ago. So, they do not always reflect CIDA's Results-Based Management Policy adopted in January 1995.

This should greatly improve in future years as new projects are designed according to the RBM approach and incorporate the elements of the Framework of Results and Key Success Factors.

The following explains the methodologies used by the four branches and will allow the reader to understand how the information in Section III was generated.

Africa and the Middle East

An end-of-year report was completed for every project that recorded disbursements in 1995-96 (488 projects in total - see breakdown in table below). In addition to tombstone data (e.g. approval date, approved budget, the ODA priority being addressed, planned outputs, planned outcomes and planned impact), information collected included data such as disbursements in the fiscal year and to-date, results achieved in the year at the output and outcome level, anticipated results for 1996-97, lessons learned, and other priorities or objectives being addressed (e.g. peace and security). This information was to be based on progress reports, monitoring reports, evaluations and other verifiable sources. Lastly, project managers were asked to rate whether the overall progress of the project was satisfactory or unsatisfactory, in which case, they were asked to explain why. The functions of challenging or quality assurance were left to the discretion of the Program Directors.

Project reports were then analysed by the performance evaluation unit in the Branch in order to prepare the Branch annual performance report to CIDA's Executive Committee. This report analyses investments made by region and by corporate priority. It summarizes the challenges and directions of the program during the reporting period, as well as the results achieved, under each program priority, based on the expected results planned for 1995-96. Lastly, it identifies lessons learned and management considerations.

Number of Active Projects by Priority	
BHN	116
WID	75
INFRAS.	45
HR/D/GG	198
PSD	156
ENVIR.	63

Asia

An end-of-year report was completed for every project that recorded disbursements exceeding \$100,000 in 1995-96 (238 projects in total). In addition to tombstone data (e.g. project duration, approved budget, the ODA priority being addressed, planned outputs, planned outcomes and planned impact), information collected included data such as disbursements in the fiscal year and to-date, results achieved since the beginning of the project at the output, outcome and impact level, cross-cutting themes (such as WID or environment), lessons learned, and the foreign policy objectives being addressed, (e.g. promotion of prosperity and employment). Lastly, projects managers were asked to indicate (on a to date basis) the percentage of planned outcomes achieved as well as the expected overall performance of the project (e.g. are the outcomes likely to be completely - or largely - completed, or unlikely to be realized, etc. See table below.). Reports were completed with input from CIDA field offices and the Canadian executing agencies. Quality assurance of the data was then performed by the Country Analyst.

The 238 project reports were aggregated and summarized at the priority level. The summary results constituted the main body of the Branch report to CIDA's Executive Committee. The information was also used to produce Country Performance Reports, comparing achievements with planned goals and objectives at the country level. The base of information collected represents a wealth of information that is used not only for reporting, but also for internal monitoring, to take corrective actions when needed, and to draw lessons for future planning.

Expected Overall Project Performance								
Priority	Completely		Largely		Partially		Unlikely	
BHN	6	26%	13	57%	4	17%	0	
WID	5	42%	6	50%	1	8%	0	
INFRAS.	12	46%	13	50%	1	4%	0	
HR/D/GG	8	36%	12	55%	2	9%	0	
PSD	11	39%	14	50%	3	11%	0	
ENVIR.	5	24%	15	71%	0		1	5%
OTHER	12	52%	10	44%	1	4%	0	

Americas

An end-of-year report was completed for every major project, planned and operational, recorded in 1995-96 (153 projects in total, representing 93 percent of overall 1995-96 disbursements). In addition to tombstone data (e.g. approved budget, the ODA priority and related Branch result being addressed, planned outputs, outcomes and impacts), information collected included data such as disbursements in the fiscal year and to date, results achieved in 1995-96 at the output, outcome and impact levels, other relevant results achieved in cross-cutting themes (such as WID/GE or environment), and lessons learned. Project managers were also asked, for a second year in a row, to indicate the percentage of progress achieved on a cumulative basis. This allowed the Branch to track and monitor progress in the reporting year. Reports were completed with inputs from CIDA field offices and executing agencies. Based on this information, the expected overall performance of projects was rated (e.g. was the project likely to meet its objectives as planned, is there a need for corrective actions, etc. See table below.)

Project reports were then challenged by the Program Director with the participation of the performance evaluation analyst of the Branch to ensure consistency, objectivity and substantiation. It also allowed managers to identify corrective actions when projects were not evolving as planned. The reports were then analysed and aggregated to form the Branch Annual Performance report to the Executive Committee. Analysis performed included breakdown of disbursements by regions, priorities and cross-cutting themes; progress by priority; achievements based on planned expected results for 1995-96; and lessons learned in terms both of development and of the performance reporting process.

Expected Overall Project Performance*						
Priority	Will fully meet objectives		Corrective actions taken		Will not meet objectives	
BHN	24	69%	9	26%	2	5%
WID	2	100%	0		0	
INFRAS.	9	75%	2	17%	1	8%
HR/D/GG	28	82%	5	15%	1	3%
PSD	5	46%	5	45%	1	9%
ENVIR.	17	74%	5	22%	1	4%
OTHER	9	90%	1	10%	0	

*Does not include 26 planned projects.

Central and Eastern Europe

An end-of-year report was completed for every project that recorded disbursements exceeding \$800,000 in 1995-96 (89 projects in total, or 63 percent of overall 1995-96 disbursements). It is therefore a partial view of the Branch's projects for the period. In addition to tombstone data (e.g. approved budget, the objective being addressed, planned outcomes and planned impact), information collected included results achieved in 1995-96 at the outcome and impact levels, and lessons learned. In addition, program directors were asked to answer a number of questions to make possible an assessment of convergence between project and program directions, meeting of intended results and corrective measures if needed, as well as coherence with CIDA's policy environment. Both sources of information were used to generate the Branch Annual Report to the Executive Committee.

SECTION IV - SUPPLEMENTARY INFORMATION

Personnel Requirements

CIDA's personnel costs of \$75.2 million account for 71.4 percent of the total operating expenditures of the program. Information on FTEs by professional category is presented in Figure 20 below, and average annual salary and FTEs by category in Figure 21 on page 65.

Figure 19: Full-time Equivalents (FTE) Requirements by Business Line/Activity (1)

	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	Main Estimates 1996-97	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
Geographic Programs	549	510	525	519	519	519
Multilateral Programs	62	58	55	55	54	54
Canadian Partnership	151	136	145	142	142	142
Countries in Transition (2)	-	68	77	85	85	85
Communications	35	35	39	38	38	38
Policy	85	74	76	81	80	80
Corporate Services	322	285	300	291	287	287
	1,204	1,166	1,217	1,211	1,205	1,205

1. Full-time equivalent (FTE) is a measure of human resource consumption based on average levels of employment. FTE factors out the length of time that an employee works during each week by calculating the rate of assigned hours of work over scheduled hours of work. FTEs are not subject to Treasury Board control but are disclosed in *Part III* of the *Estimates* in support of personnel expenditure requirements specified in the *Estimates*.
2. This program was transferred from DFAIT to CIDA in 1995-96.

Explanation of Change: The FTE requirements for 1997-98 are six FTEs or 0.5 percent less than the 1996-97 *Main Estimates*. This decrease is attributable to the continued application of reduction measures.

Explanation of the 1995-96 Actual: The net decrease of 64 FTEs, or 5.2 percent, between 1995-96 actual utilization and the *Main Estimates* requirements of 1,230 FTEs, is due primarily to a decrease of 132 FTEs, of which 56 FTEs represent the departure of 81 employees attributable to reductions announced in the previous years and to the Program Review Exercise; 76 FTEs due to delays in staffing actions and to controls imposed on external recruitment; and to a utilization of 68 FTEs following the transfer from DFAIT to CIDA, through Supplementary Estimates "A", of 77 FTEs and the salary budget for employees delivering the Countries in Transition Program.

Figure 20: Summary by Professional Category (FTEs)

	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	Main Estimates 1996-97	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
OIC Appointment	1	1	1	1	1	1
Executive	93	91	92	88	88	88
Scientific and Professional	109	104	117	101	101	101
Administrative and Foreign Services	691	680	713	724	719	719
Technical	12	11	12	13	13	13
Administrative Support	296	278	280	282	281	281
Operational	2	1	2	2	2	2
	1,204	1,166	1,217	1,211	1,205	1,205

Figure 21: Details of Personnel Requirements

	FTE Estimates 1997-98	FTE Estimates 1996-97	FTE Actuals 1995-96	Current Salary Range	1997-98 Average Salary Provision
OIC Appointment	1	1	1	117,000-170,500	-
Executive	88	92	91	63,300-128,900	84,129
Scientific and Professional					
Agriculture	8	11	10	20,970-70,898	69,398
Economics, Sociology and Statistics	30	32	28	20,600-87,241	63,683
Education	7	10	8	19,270-74,268	62,914
Engineering and Land Survey	32	37	34	29,722-80,521	71,680
Forestry	5	5	5	21,217-73,648	66,253
Physical Sciences	15	16	15	23,056-79,045	64,760
Other	4	6	4	-	90,716
Administrative and Foreign Services					
Administrative Services	133	125	127	17,994-75,002	47,354
Commerce	28	33	31	19,263-79,497	66,646
Computer Systems Administration	18	19	19	24,060-78,759	54,640
Financial Administration	46	48	45	15,981-71,883	56,291
Foreign Services	17	32	23	32,945-65,225	57,405
Information Services	32	31	28	17,849-67,814	56,675
Management trainee	15	7	10	36,201-47,514	39,575
Organization and Methods	5	5	5	17,635-72,700	51,913
Personnel Administration	33	29	29	16,882-69,291	48,137
Program Administration	362	342	321	17,994-75,002	56,443
Purchasing and Supply	35	42	42	16,781-72,700	52,200
Technical					
Drafting and Illustration	2	2	2	20,448-52,986	37,585
Social Science Support	8	7	7	16,608-75,927	39,807
Other	3	3	2	-	41,393
Administrative Support					
Clerical and Regulatory	167	166	165	16,999-41,724	31,467 *
Secretarial, Stenographic and Typing	115	114	113	16,847-41,991	30,809 *
Operational					
General Services	2	2	1	17,489-53,544	27,970
	1,211	1,217	1,166		

* The average salary includes equal pay.

Note: The Current Salary Range column shows the salary ranges by occupational group on October 1, 1996. The Average Salary column reflects the estimated base salary costs including allowance for collective agreements, annual increments, promotions and merit pay. Year-to-year comparison of averages may be affected by changes in the distribution of the components underlying the calculations.

Other Information

Total Cost of Program

The total CIDA program costs, including \$14.4 million for services provided without charge by other departments, are shown in the figure below.

Figure 22: Total Estimated Cost of the Program for 1997-98

(thousands of dollars)		Financial Requirements 1997-98	
	Main Estimates	Spending Authorities	
		Statutory Expenditures	Voted Appropriations Non Statutory Expenditures
Geographic Programs	713,243		713,243
Multilateral Programs	564,196	141,101	423,095
Canadian Partnership	268,647		268,647
Countries in Transition	98,925		98,925
Communications	9,549		9,549
Policy	7,640		7,640
Corporate Services	35,520		35,520
(1)		10,967	(10,967)
Main Estimates	1,697,720	152,068	1,545,652
Services provided without charge by other departments (2)			
Operating Expenditures:			
- Accommodation - Public Works and Government Services Canada	5,898		
- Employee benefits covering the employer's share of insurance premiums and costs - Treasury Board Secretariat	3,664		
- Legal services - Department of Justice	231		
- Cheque issue and other accounting services - Public Works and Government Services Canada	61		
- Employee compensation payment - Department of Human Resources Development	95		
	<u>9,949</u>		
Aid Expenditures:			
- Imputed interest on advance payments - Department of Finance	4,500		
	<u>14,449</u>		
Total estimated program cost	1,712,169		

- Contributions to Employee Benefit Plans and Minister's allowances already included in Business Lines Main Estimates.
- Figure 28, page 76, Reconciliation of the International Assistance Envelope, provides further details on Services provided without charge.

Figure 23: Transfer Payments by Business Lines/Activities

(thousands of dollars)				Main	Main		
	Actuals	Actuals	Estimates	Estimates	Planned	Planned	
	1994-95	1995-96	1996-97	1997-98	1998-99	1999-00	
Grants							
Geographic Programs				2,000	2,000	2,000	
Multilateral Programs	379,514	301,652	303,338	290,234	268,400	268,400	
Canadian Partnership	87,587	66,835	133,852	102,686	94,510	94,510	
Countries in Transition	-	250	250	250	250	250	
Corporate Services	5,000	5,000	5,000	4,586	4,214	4,214	
Total Grants	472,101	373,737	442,440	399,756	369,374	369,374	
Contributions							
Geographic Programs	746,409	719,025	734,718	671,578	617,952	617,952	
Multilateral Programs	188,388	163,323	146,497	122,279	113,265	113,545	
Canadian Partnership	255,228	206,088	148,257	155,797	143,324	143,324	
Countries in Transition	-	89,011	100,775	92,380	84,837	84,837	
Communications	4,726	2,310	3,879	3,531	3,243	3,243	
Total Contributions	1,194,751	1,179,757	1,134,126	1,045,565	962,621	962,901	
Other Transfer Payments							
(S) Multilateral Programs	336,495	152,702	146,200	133,201	124,492	124,492	
Total Other Transfer Payments	336,495	152,702	146,200	133,201	124,492	124,492	
Total Transfer Payments	2,003,347	1,706,196	1,722,766	1,578,522	1,456,487	1,456,767	

Expenditure Breakdown by Business Line/Activity and Object

As a linkage to the Agency's activity and organizational structures, the figure below provides a more detailed breakdown of expenditures than appears elsewhere in this document.

Figure 24: Expenditure Breakdown by Business Line/Activity and Object

(thousands of dollars)	1997-98 Estimates						
	Personnel Costs	Other Operating Costs	Total Operating Costs	Grants	Contri- butions	Other Transfer Payments	Total Costs
Geographic Programs							
Africa & Middle East					296,793	-	296,793
Asia					244,030	-	244,030
Americas				2,000	130,755	-	132,755
Operating Expenditures	32,615	7,050	39,665				39,665
Total Geographic Programs	32,615	7,050	39,665	2,000	671,578	-	713,243
Multilateral Programs							
Food Aid				96,835	119,479		216,314
International Humanitarian Assistance				77,078	100		77,178
International Financial Institutions				12,300	2,700	147,139	162,139
Multilateral Technical Cooperation				104,021			104,021
Operating Expenditures	3,752	792	4,544				4,544
Total Multilateral Programs	3,752	792	4,544	290,234	122,279	147,139	564,196
Canadian Partnership							
Voluntary Sector and Special Projects				94,097	94,097		188,194
Industrial Cooperation					61,700		61,700
Scholarships				8,589			8,589
Operating Expenditures	8,773	1,391	10,164				10,164
Total Canadian Partnership	8,773	1,391	10,164	102,686	155,797	-	268,647
Countries in Transition							
Bilateral Technical Assistance					77,130		77,130
Humanitarian and Multilateral Assistance				250	15,250		15,500
Operating Expenditures	5,313	982	6,295				6,295
Total Countries in Transition	5,313	982	6,295	250	92,380	-	98,925
Communications							
Development Information Program					3,531		3,531
Operating Expenditures	2,322	3,696	6,018				6,018
Total Communications	2,322	3,696	6,018	-	3,531	-	9,549
Policy							
Operating Expenditures	5,629	2,011	7,640				7,640
Total Policy	5,629	2,011	7,640	-	-	-	7,640
Corporate Services							
International Centre for Human Rights and Democratic Development				4,586			4,586
Operating Expenditures							
Agency Executive	3,134	851	3,985				3,985
Corporate Management	8,946	6,616	15,562				15,562
Personnel and Administration	4,709	6,678	11,387				11,387
Total Corporate Services	16,789	14,145	30,934	4,586	-	-	35,520
Total Agency	75,193	30,067	105,260	399,756	1,045,565	147,139	1,697,720

Transfer Payments

CIDA grants, contributions and other transfer payments of \$1,592 million, including non-budgetary expenditures, account for 93.8 percent of CIDA's program expenditures. Further information is given below.

Figure 25: Details of Grants and Contributions

(dollars)	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates
Grants				
Grants for cooperation with countries in transition in Central and Eastern Europe and the former Soviet Union	0	250,000	250,000	250,000
Development assistance to international development institutions and organizations for operations and general programs as well as specific programs and projects, to international financial institutions and for special program and project expenses directly related thereto	146,637,602	128,574,137	122,087,000	118,321,000
Programming against hunger and malnutrition through international development and nutritional institutions, international non-governmental organizations or the International Development Research Centre for the benefit of recipients in developing countries and for special program and project expenses directly related thereto	130,779,444	99,722,074	107,593,000	96,835,000
Humanitarian assistance or disaster preparedness to countries, their agencies and persons in such countries, and to international institutions and Canadian and international non-governmental organizations for operations and general programs and specific programs, projects, activities and appeals and for special program and project expenses directly related thereto	102,096,984	73,355,850	73,658,000	77,078,000
Grants to Canadian, international, regional and developing country institutions, organizations and agencies, developing country governments, their organizations and agencies, to provincial and municipal governments, their organizations and agencies in support of development cooperation and development education programs and to international non-governmental organizations in support of development assistance programs, projects and activities and for special program and project expenses directly related thereto	77,986,904	58,195,189	123,952,000	93,097,000
Grant to the North South Institute	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
Development assistance as education and training for individuals and for special program and project expenses directly related thereto	8,600,487	7,639,676	8,900,000	8,589,000
Grant to the International Centre for Human Rights and Democratic Development	5,000,000	5,000,000	5,000,000	4,586,000
Total Grants	472,101,421	373,736,926	442,440,000	399,756,000

Figure 25: Details of Grants and Contributions (cont'd)

(dollars)	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates
<u>Contributions</u>				
Development assistance, including payments for loan agreements issued under the authority of previous Appropriation Acts, to developing countries and their agencies and institutions in such countries and contributions to Canadian, international and regional institutions, organizations and agencies, to provincial governments, their organizations and agencies, and to Canadian private sector firms in support of regional and country specific projects, programs and activities, and for special program and project expenses directly related thereto	746,409,117	719,024,949	734,718,000	671,578,000
Contributions for cooperation with countries in transition in Central and Eastern Europe and the former Soviet Union	0	89,010,669	100,775,000	92,380,000
Development assistance to international development institutions and organizations for operations and general programs as well as specific programs and projects, to international financial institutions and for special program and project expenses directly related thereto	188,140	165,000	100,000	100,000
Programming against hunger and malnutrition through international development institutions, international non-governmental organizations or the International Development Research Centre for the benefit of recipients in developing countries and for special program and project expenses directly related thereto	53,781,845	26,617,651	100,000	100,000
Contribution to the Inter-American Development Bank	2,512,648	2,391,924	2,600,000	2,600,000
Programming against hunger and malnutrition through developing countries, their agencies and persons in such countries, Canadian non-governmental organizations or development institutions for the benefit of recipients in developing countries and for special program and project expenses directly related thereto	128,286,087	134,047,799	143,597,000	119,379,000
Humanitarian assistance or disaster preparedness to countries, their agencies and persons in such countries, and to international institutions and Canadian and international non-governmental organizations for operations and general programs and specific programs, projects, activities, and appeals and for special program and project expenses directly related thereto	3,619,016	100,000	100,000	100,000

Figure 25: Details of Grants and Contributions (cont'd)

(dollars)	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates
Contributions to Canadian, international, regional and developing country institutions, organizations and agencies, developing country governments, their organizations and agencies, to provincial and municipal governments, their organizations and agencies in support of development cooperation and development education programs and to international non-governmental organizations in support of development assistance programs, projects and activities and for special program and project expenses directly related thereto	184,597,066	138,631,103	83,301,000	94,097,000
Incentives to Canadian, international and developing country private investors, institutions, organizations, and governments in support of industrial cooperation programs, projects and activities as well as special program and project expenses directly related thereto	70,631,056	67,456,658	64,956,000	61,700,000
Contributions to Canadian or international communications organizations, other federal, provincial or municipal governments, broadcasters and producers, other donor governments and institutions in support of the development information program involving the production and dissemination of development information, educational materials and related activities	4,725,800	2,310,409	3,879,000	3,531,000
Total Contributions	1,194,750,775	1,179,756,162	1,134,126,000	1,045,565,000
<u>Other Transfer Payments *</u>				
(S) Encashment of notes issued to the development assistance funds of the international financial institutions in accordance with the <i>International Development (Financial Institutions) Assistance Act</i>	336,494,911	152,702,453	146,200,000	133,201,000
Total Other Transfer Payments	336,494,911	152,702,453	146,200,000	133,201,000
Total	2,003,347,107	1,706,195,541	1,722,766,000	1,578,522,000

* Other Transfer Payments exclude non-budgetary expenditures of \$13.938 million for 1997-98.

Figure 26: Appropriated Planned Spending (1)

(thousands of dollars)	Actuals 1995-96	Main Estimates 1995-96	Main Estimates 1996-97	Main Estimates 1997-98
Budgetary				
Geographic Programs	772,491	770,964	774,165	713,243
Multilateral Programs	622,143	593,726	600,581	550,258
Canadian Partnership	283,628	293,635	292,524	268,647
Countries in Transition	95,324	-	107,548	98,925
Communications	7,786	10,110	10,054	9,549
Policy	6,885	6,410	6,746	7,640
Corporate Services	40,636	40,209	38,671	35,520
	1,828,893	1,715,054	1,830,289	1,683,782
Non-budgetary				
Multilateral Programs	8,045	14,691	11,202	13,938
	1,836,938	1,729,745	1,841,491	1,697,720
Human Resources (FTE) (2)	1,166	1,230	1,217	1,211

1. Includes operating expenditures. For more details see Figure 27 on page 74.
2. Reference Figures 19, 20 and 21 (pages 64 and 65) for additional information on Human Resources.

a) Variance Analysis - 1995-96 Actuals versus Main Estimates

Explanation of changes: The increase of \$107.2 million, or 6.2 percent, between 1995-96 actual expenditures and the 1995-96 Main Estimates is due primarily to the items below:

Budgetary	(thousands of dollars)
Geographic Programs	
➤ Reallocation of funds to Multilateral programs for Bilateral Food Aid (\$7M) and Multilateral Technical Cooperation for UNFPA (\$2M). In addition, \$5M was received from Bilateral Food Aid and was mainly used to support the fishing industry in the Caribbean and farmers in Nicaragua.	(4,000)
➤ Reallocation to the Solicitor General for the training of police officers in Haiti by the Royal Canadian Mounted Police (RCMP).	(8,000)
Countries in Transition	
➤ Transfer to CIDA of the Countries in Transition program.	106,375
➤ Reallocation of funds to various initiatives, such as Food Aid in Bolivia (\$3M), Radio Canada International (\$4.1M), and IIFIs (\$10M).	(17,100)
Multilateral Programs	
➤ Increase to pay demand notes to IFIs (\$10M approved through Supplementary Estimates "B" and \$7.7M from the Reserve for Statutory Overruns).	17,702
➤ Reduction in grants and contributions for IFIs	(2,702)
➤ Increase to Multilateral Technical Cooperation with the United Nation Agencies.	7,000
➤ Reduction and reallocation of funds from the Bilateral Food Aid program to Multilateral Food Aid (\$19.5M) and to Geographic programs (\$5M). In addition, funds from Geographic programs were used for Food Aid in Algeria (\$3M), and for the shipment of goods in India (\$4M), and from Countries in Transition to respond to Food Aid requests in Bolivia (\$3M).	(14,500)

➤ Increase in Multilateral Food Aid, of which \$6M was for emergency relief to victims of drought in Southern Africa, and \$13.5M was used to support World Food Programme Initiatives	19,500
Canadian Partnership	
➤ Reallocation to Multilateral Technical Cooperation for UNFPA (\$3M) and \$5M for IFIs.	(8,000)
Other Expenditures	
➤ Increase due to debt forgiveness for Latin American countries, as a result of the Latin American debt conversion initiative announced at the UNCED in June 1992.	11,910
Operating Expenditures	
➤ Transfer to CIDA of the Countries in Transition program.	6,632
➤ Increase to the operating budget resulting from the carry-forward of 1994-95 funds (Supplementary Estimates "A").	5,492
➤ Reduction in staffing due to constraints imposed on external recruitment (\$2.6M) and savings in operating expenditures (\$2.3M).	(4,947)
Non budgetary	
Multilateral Programs	
➤ Some Capital Subscriptions were deferred	(6,646)

b) Variance Analysis - 1997-98 Main Estimates versus 1996-97 Main Estimates

Explanation of Change: The financial resources for 1997-98 are \$143.8 million, or 7.8 percent lower than the 1996-97 Main Estimates. This reduction is a result of Program Review I. The major items contributing to this reduction are as follows:

Budgetary	(thousands of dollars)
Geographic Programs	
➤ Decrease in Geographic Programs budget.	(61,140)
Multilateral Programs	
➤ Decrease in Bilateral Food Aid budget.	(24,218)
➤ Decrease in Multilateral Food Aid budget.	(10,758)
➤ Decrease in International Financial Institutions budget.	(13,999)
Canadian Partnership	
➤ Decrease in Voluntary Sector and Special Projects budget.	(20,059)
Countries in Transition	
➤ Decrease in Bilateral Technical Assistance budget.	(8,486)
Others	
➤ Decrease in operating expenditures.	(2,263)
Non-budgetary	
➤ Increase in payments for the purpose of capital subscriptions in International Financial Institutions.	2,736

Details of Financial Requirements by Object

Figure 27: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	Main Estimates 1996-97	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
Personnel						
Salaries and wages	69,167	69,102	65,548	63,534	61,670	61,778
Contributions to employee benefits plans	9,353	9,086	9,595	10,918	10,598	10,616
Other personnel costs	657	815	622	741	720	721
	79,177	79,003	75,765	75,193	72,988	73,115
Goods and Services						
Transportation and communications	8,839	9,032	7,912	8,539	8,289	8,289
Information	966	883	865	842	817	817
Professional and special services	19,396	16,121	17,361	15,244	14,798	14,798
Rentals	617	642	552	601	584	584
Purchased repairs and upkeep	1,609	1,935	1,438	1,830	1,780	1,780
Utilities, materials and supplies	1,509	1,193	1,349	1,143	1,109	1,109
Construction and/or acquisition of machinery and equipment	2,543	1,947	2,131	1,838	1,780	1,780
All other expenditures (1)	37,606	11,941	150	30	30	30
	73,085	43,694	31,758	30,067	29,187	29,187
Total operating	152,262	122,697	107,523	105,260	102,175	102,302
Transfer payments	2,003,347	1,706,196	1,722,766	1,578,522	1,456,487	1,456,767
Total budgetary expenditures	2,155,609	1,828,893	1,830,289	1,683,782	1,558,662	1,559,069
Non-budgetary (loans, investments and advances)	11,750	8,045	11,202	13,938	18,637	20,146
	2,167,359	1,836,938	1,841,491	1,697,720	1,577,299	1,579,215
Less: loan repayments	(49,713)	(53,175)	(57,100)	(57,200)	(57,200)	(57,200)
Total expenditures - net of loan repayments (2)	2,117,646	1,783,763	1,784,391	1,640,520	1,520,099	1,522,015

1. The 1994-95 Actual includes the forgiveness of debts owed by Latin American countries (\$32.3 million) of which Peru accounted for \$22.8 million, with Honduras, El Salvador, Columbia and Nicaragua making up the balance as a result of the Latin American Debt Conversion initiatives (UNCED, June 1992) and by Egypt (\$5.1 million) as a result of the global agreement between the Paris Club and Egypt (May 1991). 1995-96 Actuals include \$11.9 million for the forgiveness of debts owed by five Latin American countries as part of the Latin American Debt Conversion initiatives.
2. The 1996-97 and 1997-98 non-cash requirements pertaining to capital subscriptions and advances for issuance of non-interest-bearing, non-negotiable demand notes, with respect to Canada's involvement in the Regional International Financial Institutions are presented in the Estimates against Votes L25 and L30 for 1996-97, and Votes L30 and L35 for 1997-98. These items are not included in this table as it reflects only the cash requirements of the CIDA program.

International Assistance Envelope (Cash basis) versus Official Development Assistance (Commitment basis)

Since 1991-92, the International Assistance Envelope (IAE) has served to fund Official Development Assistance (ODA) and other international assistance initiatives. The IAE expenditures presented in the Estimates report the amounts expected to be disbursed during the year (cash basis). The Official Development Assistance portion of the IAE has traditionally been reported to the Development Assistance Committee of the OECD on a commitment basis.

In 1997-98, the total resources for the IAE, as shown in Figure 1 (page 4), are \$2,061 million (cash basis). On a commitment basis, this amount represents \$2,407 million. The main reason commitments differ from budgetary cash requirements is that, for the most part, Canada's participation in the financing of International Financial Institutions takes the form of the issuance of promissory notes. On a commitment basis, the full value of the notes is reported in the year in which they are issued. Cash is drawn against these notes by recipient institutions in future years, as required. On a cash basis, however, it is the forecast of the actual cash drawn during the fiscal year that is reported and not the value of the notes issued.

Commitments also include other items, such as concessional export financing, refugee costs, official bilateral debt relief, the imputed value of Canada's support to trainees from developing countries, and the international development disbursements incurred by provincial governments. Finally, although the IAE includes the financing of the Countries in Transition program (Central and Eastern Europe and the Newly Independent States, \$101.3 million), only part of this amount (approximately \$21 million) is directed toward ODA eligible countries and can be reported as such.

Figure 28, on the following page, reconciles the IAE expenditures on a cash basis to the ODA expenditures on a commitment basis for 1997-98.

Figure 28: Reconciliation of the International Assistance Envelope (Cash Basis) to Official Development Assistance (Commitment Basis)

(millions of dollars)		1997-98
	International Assistance Envelope Cash Basis	2,061
Less:	Total program - Countries in Transition	(101)
Less:	Encashment of notes, grants, contributions and cash payments to International Financial Institutions	
	- CIDA	(148)
	- Department of Finance	(223)
		(371)
Plus:	Issuance of notes, grants, contributions and cash payments to International Financial Institutions	
	- CIDA	200
	- Department of Finance	195
		395
Plus:	Other items (projections only):	
	- Imputed Interest Costs (1)	5
	- Foreign Student Support	69
	- Provincial Governments (2)	23
	- Official Bilateral Debt Relief (3)	108
	- Export Development Corporation (Concessional Financing) (4)	34
	- Administration - Other Government Departments (5)	10
	- Refugee costs (1st year stay in Canada) (6)	153
	- Countries in Transition - ODA eligible countries (7)	21
		423
Total ODA (Commitment Basis)		2,407

- Imputed Interest Costs:** This covers the imputed interest on advance payments. CIDA has been exempted from the Treasury Board policy on advance payments for grants and contributions. However, the additional interest charges incurred by the federal government as a result are considered to be an imputed ODA program expenditure.
- Provincial Governments:** International Development disbursements incurred by Provincial Governments in developing countries such as humanitarian assistance and scholarships, are considered reportable ODA expenditures by the Development Assistance Committee (DAC) of the OECD.
- Official Bilateral Debt Relief:** This item refers to debt service relief and/or forgiveness for developing countries of official Canadian debt negotiated through multilateral fora such as the Paris Club. Examples are the debt owed to the Canadian Wheat Board and the Export Development Corporation. This debt reduction will be reported in the Main Estimates of the Department of Finance
- Export Development Corporation (Concessional Financing):** The funding is provided under the authority of Section 23 (Canada Account) of the *Export Development Corporation Act*. Section 23 refers to concessional export financing for commercial sales in developing countries that are not deemed to be creditworthy for other financing from the Export Development Corporation. This financing is reported in the Main Estimates of Foreign Affairs and International Trade under the Export Development Corporation.
- Administration - Other Government Departments:** This item refers to services received without charge from Public Works and Government Services Canada, Treasury Board Secretariat, Department of Human Resources Development, Department of Finance, and Department of Justice.
- Refugee Costs:** The cost to maintain refugees for their first year in their country of asylum can be reported as ODA according to DAC of the OECD.
- Countries in Transition - ODA eligible countries:** Beginning in 1993, DAC recognized that disbursements made in a number of Central and Eastern Europe and Newly Independent States could be reported as ODA program expenditures. In 1997-98, an amount estimated at \$21 million will be directed towards ODA eligible countries.

International Financial Institutions (IFIs) and Instruments

The IFIs are comprised of the following institutions: the Bretton Woods institutions; the four Regional Development Banks (African, Asian, Inter-American and Caribbean); and other development institutions (such as the International Fund for Agricultural Development, Global Environment Facility and the Montreal Protocol).

Ordinary Capital Resources: The IFIs' main instruments (with the exception of the International Monetary Fund) for carrying out their lending programs are the Ordinary Capital Resources (OCR), the concessional funds of the Bank, and technical assistance funds. Member countries subscribe to the shares of the ordinary capital of the IFIs, providing both paid-in capital (in the form of cash or demand notes) and callable capital. Callable capital, which represents the vast bulk of IFI share capital, is composed of resources that are not paid to the IFIs but, in essence, act as a "guarantee" to allow the banks to issue bonds on international capital markets to finance their lending programs. Callable capital, which has never been drawn on by the banks, would only be used in extreme circumstances to repay the bonds, should the IFI liquidity and reserves not be sufficient to meet their financial obligations. Loans to developing member countries from ordinary capital resources normally are made at a rate of interest that is slightly above its costs of borrowing (i.e. market rates), but on terms far better than could be achieved if the borrower approached the market directly. Earnings from operations normally are used to finance reserves, to protect the Bank's financial status, and, in some cases, to help fund its concessional lending facility. As institutions mature and become more creditworthy on international capital markets, the proportion of paid-in to callable capital declines.

In addition to their lending programs, the IFIs possess valuable research and analytical capacities and are at the forefront of policy dialogue in areas of economic and environmental sustainability, poverty reduction and, increasingly, good governance.

The following figure provides information on CIDA's position related to Ordinary Capital Resources.

Figure 29: Ordinary Capital Resources, as of March 31, 1996

(thousands of dollars)	Paid-in Capital (1)			
	Notes issued		Notes to be issued (commitment) (2)	Callable Capital (3) (Contingent Liabilities)
	encashed	not encashed		
African Development Bank	92,981	-	-	692,110
Asian Development Bank	174,716	4,552	25,796	2,680,763
Caribbean Development Bank	16,550	5,982	-	66,598
Inter-American Development Bank	202,335	14,859	22,019	5,254,564
	486,582	25,393	47,815	8,694,035

Source: *Public Accounts of Canada 1995-96, Volume 1.*

1. Paid-In Capital subscriptions are made through a combination of cash payments and the issuance of non-interest bearing, non-negotiable notes payable to the organization. Canada's subscriptions to the Paid-In Capital are reported as a non-budgetary asset.
2. These amounts represent a commitment for the portion of the Paid-In Capital to be subscribed to by Canada in future years.
3. These amounts are reflected in US dollars in the annual report of each Bank. For illustrative purposes, these are shown in Canadian dollars, therefore the amount will fluctuate with the foreign exchange rate. These amounts would result in future disbursement of funds only in extreme circumstances, to repay loans should the IFI liquidity and reserves be insufficient.

In 1996-97, replenishment negotiations were completed for the Seventh Replenishment of the African Development Fund (AFDF VII), the Fourth Replenishment of the International Fund for Agricultural Development (IFAD IV) and the Second Replenishment of the Multilateral Fund for the Implementation for the Montreal Protocol (MFMP). The Seventh Replenishment of the Asian Development Fund is also expected to be concluded in 1996-97 while the negotiations relating to the African Development Bank's Fifth General Capital Increase (GCI-V) will probably continue into 1997-98. The negotiation of the Fund Replenishments has been a crucial activity during this fiscal year, given the Canadian objective of reducing its contributions to meet budget constraints while at the same time maintaining policy leverage at the institutions.

Concessional Funds: More than 90 percent of Canada's payments to the Regional Development Banks (RDB) are allocated to their concessional funding windows for lending to the poorest developing countries. Lending occurs at very low interest rates, with longer grace and repayment periods. The concessional funds are normally replenished every three to four years as resources become fully committed. CIDA also administers technical assistance funds with some of the RDBs and the World Bank Group to promote Canadian development objectives in areas such as poverty reduction, the environment, and social sectors, and to support Canadian consultants seeking a commercial relationship with the IFIs.

The following figure provides information on the Agency's position related to concessional funds advanced by Canada through International Financial Institutions

Figure 30: Concessional Funds, as of March 31, 1996

(thousands of dollars)	Notes issued (1) (not encashed)	Notes (2) to be issued	Total (3)
African Development Bank	413,434	-	413,434
Asian Development Bank	434,245	-	434,245
Caribbean Development Bank	32,634	12,195	44,829
Inter-American Development Bank	5,700	15,408	21,108
International Fund for Agricultural Development	26,485	-	26,485
Global Environment Facility Trust Fund	67,900	37,100	105,000
Montreal Protocol Fund	-	5,666	5,666
	980,398	70,369	1,050,767

Source: *Public Accounts 1995-96, Volume 1.*

1. These notes represent the portion of the concessional funds advanced by Canada to these international organizations which has not yet been encashed by them. Payable on demand, these notes are encashed subject to the financial requirements of these organizations.
2. These notes represent a commitment for the portion of the concessional funds to be advanced by Canada to these organizations which will be issued as stipulated in the agreements with the IFI.
3. These amounts may vary due to fluctuation in foreign exchange rates

Bretton Woods Institutions

The Department of Finance has the lead for Canada's relationship with the Bretton Woods Institutions. CIDA's role focuses on the development aspects of the Institutions' activities. CIDA's interest is to ensure that the positions taken by Canada at the Bretton Woods Institutions reflect Canada's development objectives and strategies.

World Bank Group: This Group is composed of the International Bank for Reconstruction and Development (IBRD) and its associated institutions, the International Finance Corporation, the International Development Association and the Multilateral Investment Guaranty Agency. The World Bank Group funding is reported to Parliament through the Main Estimates of the Department of Finance

CIDA seeks to influence the World Bank in a variety of ways. CIDA plays an increasingly large role in developing Canadian interventions at the Board on developmental policy issues and country strategies, in working directly with policy and operational counterparts at the Bank, and in reaching out to Canadians who have an interest in the Bank. Over the past few years, CIDA has concentrated on a number of Bank issues including the ongoing development and implementation of policies and programs pertaining to Poverty Reduction, Gender and Economic Development and more generally the integration of social dimensions into policy and operational work.

International Monetary Fund (IMF): The IMF funding is reported to Parliament through the Main Estimates of the Department of Finance. The Enhanced Structural Adjustment Facility of the IMF provides concessional balance of payments assistance to highly indebted less-developed countries.

List of Contingent Liabilities

As at March 31, 1996 contingent liabilities estimated at \$4,074,045* were outstanding against CIDA:

- > \$367,780 relates to one contract claim;
- > \$3,481,265 relates to four claims for damages; and
- > \$225,000 relating to one claim for breach of contract.

* This amount does not include the contingent liabilities related to the callable capital shares of the International Financial Institutions which are identified on page 77.

References

For additional information about CIDA's programs, activities and operations please visit our Internet site at the following address: <http://www.acdi-cida.gc.ca>

or contact:

Public Enquiries
Canadian International Development Agency
Communications Branch
5th Floor
200 Promenade du Portage
Hull, Quebec
Canada K1A 0G4

Telephone: 1-819-997-5006

Telecommunications
Device for the Hearing
and Speech Impaired: 1-819-953-5023

Fax: 1-819-953-6088

E-mail: info@acdi-cida.gc.ca

INDEX

Africa and the Middle East 8 12 17 19 20 61

Agency Executive 10 32 60

Americas 8 12 19 20 21 63

Asia 8 12 18 19 21 62

Auditor General, Office of the 39 40 42

Basic Human Needs (BHN) 7 8 20 23 26 35 43 50 53

Benefits to Canadians 38 44 45 47 51 54 56

Bilateral Programs 17

Business Line/Activity and Organization Structure 10

Canada in the World 2 34

Canadian Partnership (Branch) 8 25 53 54

Central and Eastern Europe (CEE) (Branch) 2 7 8 12 27 34 61 63

Communications (Branch) 8 29 58

Concessional Funds 78

Conflict prevention 12

Consultative Group on International Agricultural Research (CGIAR) 52

Contract management 32

Contracting 9 33 38 60

Corporate Management Branch 8 32 60

Corporate Services 8 32 60

Countries in Transition 27 55 57 64

Development Assistance Committee (DAC) of the OECD 6 8 16 34

Development Information Program (DIP) 29 58

Emergency Assistance 23 24

Environment (Envir) 7 8 20 23 26 36 48 51 54 59

Finance, Department of 3

Food aid 23 24 35 57

Foreign Affairs and International Trade, Department of (DFAIT) 3 12 28 34 39 60

Foreign Policy Statement 7 34

Framework of results and key success factors; framework for results 39 61

Full-time equivalent (FTE) 17 23 25 27 29 31 32 49 52 54 57 58 59 60 64

Geographic Programs 8 17 43 49

Global Environment Facility (GEF) 51

Grants and Contributions 13 14 68 69 71

Human resources 9 33 38 39 60

Human Rights, Democracy, Good Governance (HR/D/GG) 7 8 20 23 26 36 46 51 53

Humanitarian assistance 24 35 57

Industrial Cooperation (INC) Program 25 54
Infrastructure Services (Infras.) 7 8 20 23 26 35 45 51 53
International Assistance Envelope (IAE) 2 3 5 12 31 59 75
International Centre for Human Rights and Democratic Development (ICHRDD) 8
International Development Research Centre (IDRC) 3 12 50
International Financial Institutions (IFIs) 12 22 77
International Humanitarian Assistance (IHA) 12

Multilateral Development Banks (MDBs) 50 51
Multilateral Development Institutions (MDIs) 22 23 50
Multilateral Development Organizations 38
Multilateral development system 24
Multilateral organizations 12 24
Multilateral Programs (Branch) 8 22 35 50 52

Newly Independent States (NIS) 7 27
Non-governmental organizations (NGOs) 8 12 22 25 26 28 29 38 51 53 54

Official Development Assistance (ODA) 2 4 6 16 17 31 34 38 59 75
Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) 2 6 8 16 31 34 59

Pace and conflict resolution, peacebuilding 2 12 31
Performance assessment 61
Performance measurement 33 39
Performance review 6 8 32 33 38 39 60
Personnel and Administration Branch 8 32 60
Policy (Branch) 8 31 59
Poverty reduction 6 7 12
Private-Sector Development (PSD) 7 8 20 23 26 36 51 54
Program review 12 59 64
Public Works and Government Services Canada (PWGSC) 3 4 66 76

Results-based management (RBM) 6 8 32 33 38 39 60 61

UNICEF (United Nations Children's Fund) 12 19 24 43 50 51
United Nations (UN) 22
United Nations Development Program (UNDP) 12 44 50 51
United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR) 51 57
United Nations Population Fund (UNFPA) 12 51

Women in Development (and Gender Equity) (WID) 7 8 20 23 26 35 44 50 53 59
World Bank Group 78
World Food Program (WFP) 51

Youth 1 29 30 36 54 58

Mesure du rendement 34 40
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) 12 28 35 40 62
Ministère des Finances 3

Nations Unies 22

OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) 2 6 8 16 31 35 61
Organisations de développement multilatérales 39
Organisations multilatérales 12 24
Organisations non gouvernementales (ONG) 8 12 22 25 28 29 39 51 53 54

Paix et résolution des conflits, prévention des conflits 2 12
Partenariat canadien, Direction générale du 8 25 53 55
Passation des marchés 9 39 62
Pays en transition 8 27 56 58 66
Personnel et Administration, Direction générale du 8 33 62
PNUD (Programme des Nations Unies pour le développement) 12 44 50 52
Politique étrangère 35
Politiques, Direction générale des 8 31 61
Programme alimentaire mondial 51
Programmes bilatéraux 17
Programme de coopération industrielle (PCI) 25 54
Programme d'information sur le développement (PID) 29 60
Programmes géographiques 8 17 43 49 63
Programmes multilatéraux (et Direction générale des) 8 22 23 36 50 52

Réduction de la pauvreté 6 7
Ressources humaines 9 34 39 40 62

Secours d'urgence 23 24
Secteur d'activité/activité et structure de l'organisation 10
Services d'infrastructure (infra.) 7 9 21 23 26 36 45 50 53
Services généraux 8 33 62
Subventions et contributions 13 14 70 71-74
Système de développement multilatéral 24

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) 3 4 68 79

UNICEF (Fonds des Nations Unies pour l'enfance) 12 20 24 43 50 52

Vérificateur général, Bureau du 40 41 42

A Afrique et Moyen-Orient 8 17 18 20 21 63
 Amériques 8 19 20 21 65
 Aide alimentaire 23 24 36
 Aide publique au développement (APD) 2 4 6 16 17 31 35 39 61 78
 Asie 8 19 20 21 64
 Assistance humanitaire 12 36 58
 Avantages que les Canadiens retirent (ou Retombées pour le Canada) 39 44 45 47 51 54 57
B Banques multilatérales de développement 50 51
 Besoins humains fondamentaux (BHF) 7 9 21 23 26 36 43 53
C Cadre des résultats et des facteurs clés de réussite 40 63
 Canada dans le monde 35
 Centre international des droits de la personne et du développement démocratique (CIDPDD) 8
 Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE 6 9 16 35 61
 Communications, Direction générale des 8 29 59 60
 Consolidation de la paix 12 31
 CRDI (Centre de recherches pour le développement international) 50
D Développement du secteur privé (DSP) 8 9 21 23 26 37 46 51 54
 Droits de la personne, démocratie et bon gouvernement (DP/D/BG) 7 9 21 23 26 37 46 51 54

E Enoncé de la politique étrangère du Canada 7
 Enveloppe de l'aide internationale (EAI) 3 12 32 61 78
 Environnement (Envir.) 8 9 21 24 26 37 48 52 54 61
 Équivalents temps plein (ETP) 17 23 25 27 29 31 33 49 52 55 58 60 61 62 66
 États nouvellement indépendants 7 27
 Europe centrale et de l'Est (ECE), Direction générale de l' 7 27 35 63 65
 Évaluation de rendement 40 63
 Examens des programmes 12 61 66
 Examen du rendement 6 9 33 34 39 62

F Fonds pour l'environnement mondial (FEM) 51
 FNUAP (Fonds des Nations Unies pour la population) 12 52

G Gestion centrale, Direction générale de la 8 33 62
 Gestion des contrats 33
 Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI) 52
 Gestion axée sur les résultats (GAR) 6 8 33 34 39 40 62 63
H Haut-commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (UNHCR) 51 58
 Haute direction de l'Agence 10 33 62

I Institutions de développement multilatérales (IDM) 22 23 50
 Institutions financières internationales (IFI) 12 22 80
 Intégration de la femme au développement (et égalité des sexes) (IFD) 7 9 21 23 26 36 44 51 53 61
L Les Jeunes 1 29 30 54 59

Liste des éléments du passif éventuel

Au 31 mars 1996, les éléments du passif éventuel de l'ACDI étaient évalués à 4 074 045 \$ * :

- > 367 780 \$ pour une réclamation contractuelle
- > 3 481 265 \$ pour quatre demandes d'indemnité concernant des dommages
- > 225 000 \$ pour une demande d'indemnité pour bris de contrat

* Ce montant exclut le passif éventuel rattaché au capital exigible des institutions financières internationales indiqué à la page 80.

Références

Pour de plus amples renseignements sur les programmes de l'ACDI, ainsi que sur ses activités et son fonctionnement, veuillez visiter son site Internet à l'adresse suivante: <http://www.acdi-cida.gc.ca>

ou contacter:

Renseignements au public
Direction générale des communications
Agence canadienne de développement international
5ème étage
200, Promenade du Portage
Hull (Québec)
Canada K1A 0G4

Téléphone: 1-819-997-5006

Ligne pour les malentendants
et les personnes ayant
des difficultés d'elocution: 1-819-953-5023

Télécopieur: 1-819-953-6088

Courrier électronique: info@acdi-cida.gc.ca

L'ACDI cherche à influencer le Groupe de la Banque mondiale de diverses façons. Elle joue un rôle de plus en plus important dans l'élaboration des prises de position canadiennes au Conseil de direction au sujet des politiques de développement et des stratégies de pays. Elle y réussit en travaillant directement avec ses collègues des secteurs des politiques et des opérations de la Banque et en impliquant les Canadiens intéressés. Ces dernières années, l'ACDI a concentré ses interventions sur un nombre de sujets incluant l'élaboration continue et la mise en oeuvre des politiques et programmes concernant la réduction de la pauvreté, l'égalité des sexes et le développement économique, et de manière générale l'intégration des dimensions sociales dans les politiques et les opérations du Groupe.

Fonds monétaire international (FMI) : le Fonds monétaire international rend compte de son financement au Parlement par le truchement du Budget principal des dépenses du ministre des Finances. La Facilité d'ajustement structurel renforcée du FMI fournit aux pays lourdement endettés une aide à la balance des paiements à des conditions de faveur.

Groupe de la Banque mondiale : ce groupe se compose de la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD) et de ses institutions affiliées, à savoir la Société financière internationale, l'Association internationale de développement et l'Agence multilatérale de garantie des investissements. Le Groupe de la Banque mondiale rend compte de son financement au Parlement par le truchement du *Budget des dépenses principal* du ministère des Finances.

Le ministère des Finances dirige les relations entre le Canada et les institutions Bretton Woods. L'ACDI s'intéresse surtout aux aspects des activités du Groupe qui ont trait au développement. Elle doit veiller à ce que les positions prises par le Canada devant les institutions Bretton Woods traduisent les objectifs et les stratégies du Canada en matière de développement.

Les institutions Bretton Woods

- 1. Ces billets représentent la partie des fonds à des conditions de faveur avancés par le Canada à des organisations internationales, que celles-ci n'ont pas encore encaissés. Payables sur demande, les billets sont encaissés selon les besoins financiers de ces organisations.
- 2. Ces billets représentent un engagement pour la partie des fonds à des conditions de faveur à être avancés par le Canada à ces organisations, lesquels billets seront émis comme prévu tel que stipulé dans les ententes avec les IFI.
- 3. Ces montants peuvent varier en raison de la fluctuation du taux de change.

Source: Comptes publics 1995-1996, volume 1.

(en milliers de dollars)			
Billets émis (1) (non réalisés)	Billets devant être émis (2)	Total (3)	
413 434	-	413 434	
434 245	-	434 245	
32 634	12 195	44 829	
5 700	15 408	21 108	
26 485	-	26 485	
67 900	37 100	105 000	
-	5 666	5 666	
980 398	70 369	1 050 767	

Tableau 30: Fonds versés à des conditions de faveur au 31 mars 1996

L'ACDI, par le biais des institutions financières internationales.

Fonds versés à des conditions de faveur : plus de 90 p. 100 des paiements effectués par le Canada aux banques régionales de développement (BRD) sont affectés à leurs fonds spéciaux et servent à accorder des prêts aux pays en développement les plus pauvres. Ces prêts sont assortis de conditions très avantageuses (faible taux d'intérêt, longs délais de grâce et longues périodes de remboursement). Les fonds versés à des conditions de faveur sont habituellement revus tous les trois ou quatre ans lorsque les ressources ont été entièrement engagées. L'ACDI administre des fonds d'assistance technique en collaboration avec les banques régionales de développement et le Groupe de la Banque mondiale afin de promouvoir les objectifs d'aide au développement du Canada dans des domaines comme la réduction de la pauvreté, l'environnement, et le développement social, et afin d'aider les consultants canadiens qui cherchent à établir des relations commerciales avec les IFI.

de politique auprès de ces mêmes institutions.

réduire nos contributions dans le cadre des restrictions budgétaires tout en préservant notre levier en matière importante des activités de l'Agence durant cette année financière car on devait atteindre notre objectif de 1997-1998. Ces négociations pour la reconstitution des ressources des Fonds ont constitué une phase très

l'Augmentation du capital générale de la Banque de développement africaine s'échelonneront jusqu'en 1996-1997 tandis que les négociations concernant

Institutions financières internationales (IFI) et instruments connexes

Les IFI englobent les institutions Bretton Woods, les quatre banques régionales de développement (africaine, asiatique, interaméricaine et des Caraïbes) et d'autres organisations de développement (par exemple, le Fonds international de développement agricole (FIDA), le FEM ou le Protocole de Montréal).

Ressources ordinaires en capital : les principaux instruments (à l'exception du Fonds monétaire international) dont disposent les IFI pour réaliser leurs programmes de prêts sont : les ressources ordinaires en capital, les fonds à des conditions de faveur des banques, et les fonds d'assistance technique. Les pays membres souscrivent au capital ordinaire des IFI, fournissant à la fois du capital libéré (sous forme de liquidités ou de billets à vue) et du capital exigible. Le capital exigible, qui constitue la majorité du capital-actions des IFI, se compose de ressources qui ne sont pas versées aux IFI mais qui servent de « garantie » afin de permettre aux banques d'émettre des bonds sur les marchés de capitaux internationaux et de financer leurs programmes de prêt. Le capital exigible, sur lequel les banques n'ont jamais tiré, n'est censé servir qu'en des circonstances extraordinaires pour permettre aux IFI de rembourser les bonds si leurs liquidités ou leurs réserves se révélaient insuffisantes pour respecter leurs obligations. Les prêts aux pays membres, tirés sur des ressources ordinaires en capital, sont normalement accordés à un taux légèrement supérieur au coût d'emprunt (c.-à-d. le taux du marché), mais à des conditions bien meilleures que celles offertes directement sur les marchés. Les gains réalisés sur les transactions servent normalement à financer les réserves et à protéger la situation financière de la banque, et dans certains cas à financer en partie son mécanisme de prêt à des conditions de faveur. Comme les institutions ont fait leurs preuves et consolidé leur solvabilité sur les marchés financiers internationaux, la proportion de capital libéré par rapport au capital exigible n'a cessé de diminuer.

En plus de leurs programmes de prêt, les IFI possèdent des capacités appréciables en matière de recherche et d'analyse et sont à l'avant-garde pour ce qui est du dialogue sur les politiques dans les domaines de l'environnement, de la pérennité économique, de la réduction de la pauvreté et, de plus en plus, du bon gouvernement.

Le tableau ci-dessous fournit les renseignements relatifs aux ressources ordinaires en capital.

Tableau 29: Ressources ordinaires en capital au 31 mars 1996

(en milliers de dollars)		Capital libéré (1)		Billets		Capital	
		Billets émis		Billets devant être émis		Exigible (3)	
		réalisés		non-réalisés		(Passif éventuel)	
				Billets			
				(engagement) (2)			
Banque africaine de développement	92 981					692 110	
Banque asiatique de développement	174 716	4 552		25 796		2 680 763	
Banque de développement des Caraïbes	16 550	5 982				66 598	
Banque interaméricaine de développement	202 335	14 859		22 019		5 254 564	
	486 582	25 393		47 815		8 694 035	

Source: *Comptes publics 1995-1996*, volume 1.

1. Les souscriptions au capital libéré sont effectuées en partie par des paiements comptants et par l'émission de billets à vue non productifs d'intérêt et non négociables. Les souscriptions du Canada au capital libéré sont rapportées comme étant un actif non budgétaire.
2. Ces montants représentent un engagement pour la portion du capital libéré qui doit être souscrit par le Canada dans les prochaines années.
3. Ces montants figurent en dollars US dans le rapport annuel de chaque banque. Elles ne sont présentées en dollars CAN qu'à des fins d'information et fluctueront donc en raison du taux de change. Ces montants ne se réaliseraient qu'en des circonstances extraordinaires pour permettre aux IFI de rembourser des prêts si leurs liquidités ou leurs réserves se révélaient insuffisantes.

En 1996-1997, les négociations sur la septième reconstitution des ressources du Fond de développement pour l'Afrique (AFDF VII), la quatrième reconstitution des ressources du Fond international pour le développement agricole (IFAD IV) et la seconde reconstitution des ressources du Fond multilatéral pour la mise en oeuvre du Protocole de Montréal (MFMP) ont été conclues avec succès. La reconstitution des ressources du Fond de

Tableau 28: Réconciliation de l'enveloppe de l'aide internationale (base de décaissements) et de l'aide publique au développement (base d'engagements)

1997-1998 (en millions de dollars)			
APD selon la base des engagements			
2 407			
Enveloppe de l'aide internationale selon la base des décaissements			
Moins :	Total du programme - Pays en transition	(101)	
Moins :	Encaissement de billets à vue, subventions, contributions et paiements comptants aux institutions financières internationales :		
	- ACDI	(148)	
	- Ministère des Finances	(223)	(371)
Plus :	Délivrance de billets à vue, subventions, contributions et paiements comptants aux institutions financières internationales :		
	- ACDI	200	
	- Ministère des Finances	195	395
Plus :	Autres postes (estimation) :		
	- Intérêts théoriques afférents aux paiements anticipés (1)	5	
	- Soutien aux étudiants étrangers	69	
	- Gouvernements provinciaux (2)	23	
	- Allègement de la dette bilatérale public (3)	108	
	- Société pour l'expansion des exportations (Financement à des conditions de faveur) (4)	34	
	- Administration - Autres ministères (5)	10	
	- Coûts des réfugiés (1ère année de séjour au Canada) (6)	153	
	- Pays en transition - pays admissibles à l'APD (7)	21	423
2 061			

- Frais d'intérêts théoriques :** ces frais comprennent les intérêts théoriques afférents aux paiements anticipés. L'ACDI a été exemptée de la politique du Conseil du Trésor concernant les paiements anticipés pour les subventions et les contributions. Toutefois, les frais d'intérêts additionnels engagés en conséquence par le gouvernement fédéral sont considérés comme une dépense théorique afférente au programme d'APD.
- Gouvernements provinciaux :** les déboursés effectués par les gouvernements provinciaux dans les pays en développement et considérés comme de l'aide internationale, tels l'assistance humanitaire et les bourses d'études, peuvent être rapportés au titre de l'APD conformément aux directives du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE.
- Allègement de la dette bilatérale publique :** il s'agit de l'allègement ou de l'annulation du service de la dette d'APD des pays en développement envers le Canada qui ont été négociés dans des forums multilatéraux comme le Club de Paris. Il y a, par exemple, la dette envers la Commission canadienne du blé et la Société pour l'expansion des exportations. Cette réduction de la dette figurera dans le *Budget des dépenses principal* du ministère des Finances.
- Société pour l'expansion des exportations (Financement à des conditions de faveur) :** Les fonds sont fournis en vertu de l'article 23 (Compte du Canada) de la *Loi sur l'expansion des exportations*. L'article 23 concerne le financement de l'expansion des ventes commerciales à l'exportation dans les pays en développement qui ne sont pas réputés être solvables et donc incapables d'obtenir d'autres fonds de la Société pour l'expansion des exportations. Ces fonds figurent dans le *Budget des dépenses principal* du MAECI, sous la rubrique «Société pour l'expansion des exportations».
- Administration - Autres ministères :** ce poste fait référence aux services gratuits fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, le secrétariat du Conseil du Trésor, et les ministères du Développement des ressources humaines, les Finances et de la Justice.
- Coûts pour les réfugiés :** les frais de séjour des réfugiés pour la première année dans leur pays d'asile peuvent être imputés au budget de l'APD d'après le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE.
- Programme des pays en transition - Pays admissibles à l'APD :** depuis 1993, le CAD reconnaît la comptabilisation au titre de l'APD des déboursés effectués dans certains pays d'Europe centrale et de l'Est et des États nouvellement indépendants. En 1997-1998, un montant approximatif de 21 millions de dollars sera acheminé aux pays admissibles à l'APD.

Enveloppe de l'aide internationale (base de décaissements) vs Aide publique au développement (base d'engagements)

Depuis 1991-1992, l'enveloppe de l'aide internationale (EAI) a servi à financer l'aide publique au développement (APD) et d'autres initiatives d'aide internationale. Les dépenses de l'EAI précisées dans la Partie I et la Partie III du *Budget des dépenses* représentent les montants devant être décaissés au cours de l'année (base de décaissements). La portion de l'aide publique au développement de l'EAI a traditionnellement été rapportée au Comité d'aide au développement de l'OCDE selon la base d'engagements.

En 1997-1998, les ressources de l'EAI totalisent 2 061 millions de dollars, tel que cela est indiqué au tableau 1 (page 4). Selon la base d'engagements, cette somme représente 2 407 millions de dollars. La raison principale pour laquelle les engagements diffèrent des besoins en décaissements, c'est en grande partie parce que la participation du Canada au financement des institutions financières internationales se fait sous forme de délivrance de billets à vue. Selon la base d'engagements, la valeur totale des billets est comptabilisée dans l'année où ils sont émis. Les institutions bénéficiaires encaisseront ces billets à vue selon leurs besoins au cours des années futures. Cependant, selon la base de décaissements, c'est la somme devant être décaissée au cours de l'exercice financier qui est comptabilisée et non pas la valeur des billets émis.

Les engagements comprennent également d'autres postes tels que le financement des exportations à des conditions de faveur, les coûts pour les réfugiés, les initiatives multilatérales de réduction de la dette, la valeur imputée de l'aide du Canada aux stagiaires de pays en développement et les déboursés relatifs au développement international effectués par les gouvernements provinciaux. Enfin, bien que l'EAI inclut le financement du programme des pays en transition (le programme de l'Europe centrale et de l'Est et des États nouvellement indépendants) (101,3 millions de dollars), une partie seulement de ces fonds (environ 21 millions de dollars) est acheminée vers les pays admissibles à l'APD et peut être comptabilisée à cet égard.

Le tableau 28, à la page suivante, fait la réconciliation entre les dépenses de l'EAI selon la base de décaissements et les dépenses de l'APD selon la base d'engagements pour 1997-1998.

Détails des besoins financiers par article

Tableau 27: Détails des besoins financiers par article

(en milliers de dollars)	Réel	Réel	Budget des		Budget des		Prévu	Prévu
	1994-1995	1995-1996	dépenses	dépenses	dépenses	dépenses	1998-1999	1999-2000
Personnel								
Traitements et salaires	69 167	69 102	65 548	63 534	61 670	61 778		
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	9 353	9 086	9 595	10 918	10 598	10 616		
Autres frais touchant le personnel	657	815	622	741	720	721		
	79 177	79 003	75 765	75 193	72 988	73 115		
Biens et services								
Transports et communications	8 839	9 032	7 912	8 539	8 289	8 289		
Information	966	883	865	842	817	817		
Services professionnels et spéciaux	19 396	16 121	17 361	15 244	14 798	14 798		
Location	617	642	552	601	584	584		
Achat de services de réparation et d'entretien	1 609	1 935	1 438	1 830	1 780	1 780		
Services publics, fournitures et approvisionnements	1 509	1 193	1 349	1 143	1 109	1 109		
Construction et/ou acquisition de machines et de matériel	2 543	1 947	2 131	1 838	1 780	1 780		
Toutes autres dépenses (1)	37 606	11 941	150	30	30	30		
	73 085	43 694	31 758	30 067	29 187	29 187		
Total des dépenses de fonctionnement	152 262	122 697	107 523	105 260	102 175	102 302		
Paiements de transfert	2 003 347	1 706 196	1 722 766	1 578 522	1 456 487	1 456 767		
Total des dépenses budgétaires	2 155 609	1 828 893	1 830 289	1 683 782	1 558 662	1 559 069		
Non budgétaire (prêts, dotations en capital et avances)	11 750	8 045	11 202	13 938	18 637	20 146		
	2 167 359	1 836 938	1 841 491	1 697 720	1 577 299	1 579 215		
moins : remboursements de prêts	(49 713)	(53 175)	(57 100)	(57 200)	(57 200)	(57 200)		
Total des dépenses moins les remboursements de prêts (2)	2 117 646	1 783 763	1 784 391	1 640 520	1 520 099	1 522 015		

1. Les dépenses réelles de 1994-1995 incluent les remises de dettes des pays d'Amérique latine (32,3 millions de dollars au total, soit 22,8 millions de dollars pour le Pérou, et le reste pour le Honduras, le Salvador, la Colombie et le Nicaragua) suite à l'initiative de conversion de la dette latino-américaine (CNUED, juin 1992) et à l'Égypte (5,1 millions de dollars) suite à l'accord global conclu entre le Club de Paris et l'Égypte (mai 1991). Les dépenses réelles de 1995-1996 incluent les remises de dettes de cinq pays d'Amérique latine (11,9 millions de dollars), suite à l'initiative de conversion de la dette latino-américaine.

2. Pour 1996-1997 et 1997-1998, les besoins hors caisse relatifs aux souscriptions en capital et aux avances servant à l'émission de billets à vue non productifs d'intérêts et non négociables concernant la participation du Canada aux institutions financières internationales régionales, sont présentés dans le *Budget des dépenses*, aux crédits L25 et L30 pour 1996-1997, et L30 et L35 pour 1997-1998. Ces postes ne figurent pas dans le tableau ci-dessus, celui-ci ne faisant état que des besoins de trésorerie du programme de l'ACDI.

Budgétaire	
Programmes géographiques	
Programmes multilatéraux	(61 140)
Programmes multilatéraux	(24 218)
Programmes multilatéraux	(10 758)
Programmes multilatéraux	(13 999)
Partenariat canadien	(20 059)
Pays en transition	(8 486)
Autres	(2 263)
Non-budgétaire	
Augmentation des paiements à titre de souscriptions au capital des institutions financières	2 736

b) Analyse de l'écart - Budget des dépenses de 1997-1998 vs Budget des dépenses 1996-1997

Explication de la différence: Les ressources financières pour 1997-1998 sont de 143,8 millions de dollars (7,8 p. 100) inférieures à celles du Budget des dépenses de 1996-1997, en raison de la phase I de l'examen des programmes. Voici les grandes lignes des réductions qui ont été opérées:

Budgétaire	
Programmes multilatéraux	
Programmes multilatéraux	(6 646)
Non budgétaire	
Autres dépenses	
Augmentation pour la remise de dettes des pays d'Amérique latine, suite à l'initiative de conversion de la dette latino-américaine annoncée à la CNUED en juin 1992.	11 910
Transfert à l'ACDI du programme des pays en transition	6 632
Augmentation du budget de fonctionnement suite au report du budget de 1994-1995 (budget des dépenses supplémentaires "A")	5 492
Réduction de la dotation en personnel due aux contrôles imposés sur le recrutement externe (2,6 millions) et autres économies dans les dépenses de fonctionnement (2,3 millions)	(4 947)
Partenariat canadien	
Réaffectation à la coopération technique multilatérale pour le FNUAP (3 millions) et pour les institutions financières internationales (5 millions);	(8 000)
Augmentation de l'aide alimentaire multilatérale dont 6 millions pour les secours d'urgence aux victimes de la sécheresse en Afrique australe et 13,5 millions pour appuyer les initiatives du Programme alimentaire mondial	19 500

Tableau 26: Dépenses prévues votées (1)

(en milliers de dollars)				
Réel	Budget des dépenses	Budget des dépenses	Budget des dépenses	Budget des dépenses
1995-1996	1995-1996	1996-1997	1997-1998	
Budgétaire				
772 491	770 964	774 165	713 243	Programmes géographiques
622 143	593 726	600 581	550 258	Programmes multilatéraux
283 628	293 635	292 524	268 647	Partenariat canadien
95 324	-	107 548	98 925	Pays en transition
7 786	10 110	10 054	9 549	Communications
6 885	6 410	6 746	7 640	Politiques
40 636	40 209	38 671	35 520	Services généraux
1 828 893	1 715 054	1 830 289	1 683 782	Non budgétaire
8 045	14 691	11 202	13 938	Programmes multilatéraux
1 836 938	1 729 745	1 841 491	1 697 720	
1 166	1 230	1 217	1 211	Ressources humaines (FTE) (2)

1. Inclut les dépenses de fonctionnement. Pour plus de détails, voir le tableau 27, page 77.
2. Pour plus de renseignements sur les ressources humaines, voir les tableaux 19, 20 et 21 (pages 66 et 67).

a) Analyse de l'écart - Dépenses réelles de 1995-1996 vs Budget des dépenses

Explication de la différence: L'augmentation de 107,2 millions de dollars (6,2 p. 100) entre les dépenses réelles en 1995-1996 et le Budget des dépenses de 1995-1996 est attribuable surtout aux ajustements suivants:

Budgétaire (milliers de dollars)

Programmes géographiques

- Réaffectation de fonds à l'aide alimentaire bilatérale (7 millions) et à la coopération technique multilatérale pour le FNUAP (2 millions). De plus, 5 millions ont été reçus de l'aide alimentaire bilatérale pour supporter principalement l'industrie des pêcheries aux Caraïbes et les fermiers du Nicaragua.
- Réaffectation au profit du Solliciteur général pour la formation de policiers à Haïti par la Gendarmerie Royale du Canada

(4 000)
(8 000)

Pays en transition

- Transfert à l'ACDI du programme des pays en transition
- Réaffectation au profit de diverses initiatives telles que l'aide alimentaire en Bolivie (3 millions), Radio Canada International (4,1 millions) et les institutions financières internationales (10 millions)

(17 100)

Programmes multilatéraux

- Augmentation pour l'encaissement de billets à vue auprès des institutions financières internationales (10 millions approuvés dans le budget des dépenses supplémentaires «B» et 7,7 millions de la Réserve pour des dépassements de crédits législatifs)
- Réduction des subventions et contributions des institutions financières internationales

17 702
(2 702)
7 000

- Augmentation de la coopération technique multilatérale avec des agences des Nations Unies
- Réduction et réaffectation de fonds du programme d'aide alimentaire bilatérale au profit de l'aide alimentaire multilatérale (19,5 millions) et des programmes géographiques (5 millions). D'autres parts, des fonds provenant des programmes géographiques ont été utilisés pour l'aide alimentaire en Algérie (3 millions), et pour l'envoi de marchandises en Inde (4 millions) et des pays en transition pour répondre à des demandes d'aide alimentaire en Bolivie (3 millions)

(14 500)

Tableau 25 : Détail des subventions et contributions (suite)

(en dollars)				
Réel	Réel	Budget des	Budget des	Budget des
1994 1995	1995 1996	dépenses	dépenses	dépenses
		1996 1997	1997-1998	1997-1998
Autres paiements de transfert *				
(L) Encaissement de billets délivrés aux fonds d'aide des institutions financières internationales conformément à la Loi sur l'aide au développement international (institutions financières)				
336 494 911	152 702 453	146 200 000	133 201 000	
Total des autres paiements de transfert				
336 494 911	152 702 453	146 200 000	133 201 000	
2 003 347 107	1 706 195 541	1 722 766 000	1 578 522 000	
Total				

* Les «Autres paiements de transfert» excluent 13,938 millions de dollars pour 1997-1998 en paiements de transfert non budgétaires.

Tableau 25 : Détail des subventions et contributions (suite)

(en dollars)	Réel 1994-1995	Réel 1995-1996	Budget des dépendes 1996-1997	Budget des dépendes 1997-1998
Mise en oeuvre de programmes de lutte contre la faim et la malnutrition par le biais des pays en développement, des organismes et des personnes de ces pays, des organisations non gouvernementales canadiennes ou des institutions de développement, au profit de bénéficiaires dans des pays en développement, et dépenses spéciales qui se rattachent directement à des programmes et à des projets	128 286 087	134 047 799	143 597 000	119 379 000
Assistance humanitaire ou planification préalable aux catastrophes en faveur de pays, d'organismes et de personnes de ces pays, d'institutions internationales ainsi que d'organisations non gouvernementales canadiennes et internationales, à l'égard d'activités et de programmes généraux de même que de programmes, projets, activités et appels particuliers, et dépenses spéciales qui se rattachent directement à des programmes et à des projets	3 619 016	100 000	100 000	100 000
Contributions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux, régionaux et de pays en développement, à des gouvernements et organismes, à des gouvernements provinciaux et municipaux et à leurs organisations et organismes, à l'appui de programmes de coopération et de sensibilisation au développement, ainsi qu'à des organisations non gouvernementales internationales, à l'appui de programmes d'aide au développement, de projets, et d'activités et dépenses spéciales qui se rattachent directement à des programmes et à des projets	184 597 066	138 631 103	83 301 000	94 097 000
Encouragements à des investisseurs, institutions et organismes canadiens, internationaux et de pays en développement, ainsi qu'à des gouvernements, à l'appui de programmes, de projets et d'activités de coopération industrielle, et dépenses spéciales qui se rattachent directement à des programmes et à des projets	70 631 056	67 456 658	64 956 000	61 700 000
Contributions à l'appui du programme d'information sur le développement versées aux organisations canadiennes ou internationales de communications, à d'autres ministères fédéraux, ou des gouvernements provinciaux ou municipaux, à des radiodiffuseurs, des producteurs et d'autres institutions et gouvernements donateurs concernant la production et la diffusion d'information sur le développement, de matériel éducatif et d'activités connexes	4 725 800	2 310 409	3 879 000	3 531 000
Total des contributions	1 194 750 775	1 179 756 162	1 134 126 000	1 045 565 000

Tableau 25 : Détail des subventions et contributions (suite)

(en dollars)				
Réel	Réel	Budget des dépenses	Budget des dépenses	
1994-1995	1995-1996	1996-1997	1997-1998	
8 600 487	7 639 676	8 900 000	8 589 000	Aide au développement pour l'éducation et la formation des particuliers et dépenses spéciales qui se rattachent directement à des programmes et à des projets
5 000 000	5 000 000	5 000 000	4 586 000	Subvention au Centre international des droits de la personne et du développement démocratique
472 101 421	373 736 926	442 440 000	399 756 000	Total des subventions
Contributions				
Aide au développement, y compris les dépenses pour des ententes de prêt créées par l'autorité décrite dans les lois de crédits antérieures, à des pays en développement et à des organismes et institutions de ces pays, ainsi que des contributions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux et régionaux, à des gouvernements provinciaux, à leurs organisations et organismes, et à des sociétés canadiennes du secteur privé, à l'appui de projets, de programmes et d'activités visant des pays ou des régions données, et à l'égard de dépenses spéciales liées aux programmes et aux projets qui s'y rattachent directement.				
746 409 117	719 024 949	734 718 000	671 578 000	Contributions pour la coopération avec les pays en transition de l'Europe centrale et de l'Est et de l'ancienne Union soviétique
0	89 010 669	100 775 000	92 380 000	Aide au développement à l'appui des activités, des programmes généraux et des programmes et projets particuliers d'institutions et d'organisations de développement international, et des institutions financières internationales et dépenses spéciales qui se rattachent directement à des programmes et à des projets
188 140	165 000	100 000	100 000	Mise en oeuvre de programmes de lutte contre la faim et la malnutrition par le biais des institutions internationales de développement, des organisations non gouvernementales internationales ou du Centre de recherches pour le développement international, au profit de bénéficiaires dans des pays en développement, et dépenses spéciales qui se rattachent directement à des programmes et à des projets
53 781 845	26 617 651	100 000	100 000	Contribution à la Banque interaméricaine de développement
2 512 648	2 391 924	2 600 000	2 600 000	

Palements de transfert

Les subventions, les contributions et les autres paiements de transfert de l'ACDI totalisant 1 592 millions de dollars (incluant les dépenses non budgétaires) représentent 93,8 p. 100 des dépenses du programme de l'ACDI. Des renseignements supplémentaires figurent ci-dessous.

Tableau 25 : Détail des subventions et contributions

(en dollars)					
Réel	Réel	Budget des dépenses	Budget des dépenses	Budget des dépenses	1997-1998
1994-1995	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1997-1998	1997-1998
Subventions					
Subventions pour la coopération avec les pays en transition de l'Europe centrale et de l'Est et de l'ancienne Union soviétique					
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes généraux et des programmes et projets particuliers d'institutions et d'organisations de développement international, et des institutions financières internationales et dépenses spéciales qui se rattachent directement à des programmes et à des projets					
146 637 602	128 574 137	122 087 000	118 321 000		
Mise en oeuvre de programmes de lutte contre la faim et la malnutrition par le biais des institutions internationales de développement et d'alimentation, des organisations non gouvernementales internationales ou du Centre de recherches pour le développement international, au profit de bénéficiaires dans des pays en développement, et dépenses spéciales qui se rattachent directement à des programmes et à des projets					
130 779 444	99 722 074	107 593 000	96 835 000		
Assistance humanitaire ou planification préalable aux catastrophes en faveur de pays, d'organismes et de personnes de ces pays, d'institutions internationales ainsi que d'organisations non gouvernementales canadiennes et internationales, à l'égard d'activités et de programmes généraux de même que de programmes, projets, activités et appels particuliers, et dépenses spéciales qui se rattachent directement à des programmes et à des projets					
102 096 984	73 355 850	73 658 000	77 078 000		
Subventions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux, régionaux et de pays en développement, à des gouvernements de pays en développement et à leurs organisations municipales et à leurs organisations et organismes, à l'appui de programmes de coopération et de sensibilisation au développement, ainsi qu'à des organisations non gouvernementales internationales, à l'appui de programmes d'aide au développement, de projets et d'activités, et dépenses spéciales qui se rattachent directement à des programmes et à des projets					
77 986 904	58 195 189	123 952 000	93 097 000		
1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000		
Subvention à l'Institut Nord-Sud					

Ventilation des dépenses par secteur d'activités et par article

Pour faire le lien entre les activités de l'Agence et la structure de l'organisation, le tableau ci-dessous fournit une ventilation des dépenses plus détaillée que celle des autres tableaux figurant dans le présent document.

Tableau 24: Ventilation des dépenses par secteur d'activités et par article

(en milliers de dollars)											
Budget des dépenses 1997-1998											
Coûts	Autres	Personnel	Total	Sub-ventions	Contributions	Autres paiements	de transfert				
Programmes géographiques											
296 793	-	-	-	-	-	296 793	-	-	-	-	713 243
Total des Programmes géographiques											
Programmes multilatéraux											
216 314	-	-	-	96 835	119 479	-	-	-	-	-	-
77 178	-	-	-	77 078	100	-	-	-	-	-	-
162 139	-	-	-	12 300	2 700	-	-	-	-	-	-
104 021	-	-	-	-	104 021	-	-	-	-	-	-
Dépenses de fonctionnement											
3 752	792	4 544	-	-	-	-	-	-	-	-	4 544
Total des Programmes multilatéraux											
Partenariat canadien											
Soutien au secteur bénévole et projets spéciaux											
188 194	-	-	-	-	94 097	94 097	-	-	-	-	-
61 700	-	-	-	-	-	61 700	-	-	-	-	-
8 589	-	-	-	-	8 589	-	-	-	-	-	-
Dépenses de fonctionnement											
8 773	1 391	10 164	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total du Partenariat canadien											
Pays en transition											
77 130	-	-	-	-	-	77 130	-	-	-	-	-
Assistance technique bilatérale											
Assistance humanitaire et multilatérale											
15 500	-	-	-	-	250	15 250	-	-	-	-	-
6 295	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dépenses de fonctionnement											
5 313	982	6 295	-	-	250	92 380	-	-	-	-	-
Total des Pays en transition											
Communications											
3 531	-	-	-	-	-	3 531	-	-	-	-	-
Dépenses de fonctionnement											
2 322	3 696	6 018	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total des Communications											
Politiques											
Dépenses de fonctionnement											
5 629	2 011	7 640	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total des Politiques											
Services généraux											
Centre international des droits de la personne et du développement démocratique											
Dépenses de fonctionnement											
3 134	851	3 985	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8 946	6 616	15 562	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4 709	6 678	11 387	-	-	-	-	-	-	-	-	-
16 789	14 145	30 934	-	-	-	4 586	-	-	-	-	-
Total des Services généraux											
Total de l'Agence											

Tableau 23: Paiements de transfert par secteur d'activités

(en milliers de dollars)		Réel	Réel	Budget des dépenses	Budget des dépenses	Prévu	Prévu
		1994-1995	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000
Subventions	Programmes géographiques	379 514	301 652	303 338	290 234	2 000	2 000
	Programmes multilatéraux	87 587	66 835	133 852	102 686	268 400	268 400
	Partenariat canadien	-	250	250	250	94 510	94 510
	Pays en transition	-	250	250	250	250	250
	Services généraux	5 000	5 000	5 000	4 586	4 214	4 214
Total des subventions		472 101	373 737	442 440	399 756	369 374	369 374
Contributions	Programmes géographiques	746 409	719 025	734 718	671 578	617 952	617 952
	Programmes multilatéraux	188 388	163 323	146 497	122 279	113 265	113 545
	Partenariat canadien	255 228	206 088	148 257	155 797	143 324	143 324
	Pays en transition	-	89 011	100 775	92 380	84 837	84 837
	Communications	4 726	2 310	3 879	3 531	3 243	3 243
Total des contributions		1 194 751	1 179 757	1 134 126	1 045 565	962 621	962 901
Autres paiements de transfert (L) Programmes multilatéraux		336 495	152 702	146 200	133 201	124 492	124 492
Total Autres paiements de transfert		336 495	152 702	146 200	133 201	124 492	124 492
Total des paiements de transfert		2 003 347	1 706 196	1 722 766	1 578 522	1 456 487	1 456 767

Autres renseignements

Coût net du programme

Le coût total du programme de l'ACDI, y compris un montant de 14,4 millions de dollars pour les services fournis gratuitement par d'autres ministères, est détaillé dans le tableau ci-dessous.

Tableau 22: Coût estimatif total du programme 1997-1998

(milliers de dollars)			
Besoins financiers	1997-1998	Budget des dépenses	
		Autorisations de dépenses	Dépenses
		Dépenses législatives	non législatives
Programmes géographiques	713 243	-	713 243
Programmes multilatéraux	423 095	141 101	281 994
Partenariat canadien	268 647	-	268 647
Pays en transition	98 925	-	98 925
Communications	9 549	-	9 549
Politiques	7 640	-	7 640
Services généraux	35 520	-	35 520
(1)	10 967	-	10 967
Budget des dépenses	1 697 720	152 068	1 545 652
Services fournis gratuitement par d'autres ministères (2)			
Dépenses de fonctionnement :			
- Locaux - Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	5 898		5 898
- Avantages sociaux des employés constitués des contributions de l'employeur aux primes des régimes d'assurance et des frais payés - Secrétariat du Conseil du Trésor	3 664		3 664
- Services juridiques - ministère de la Justice	231		231
- Émission de chèques et autres services comptables - Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	61		61
- Versement d'indemnités aux employés - ministère du Développement des ressources humaines	95		95
Dépenses d'aide :			
- Intérêts théoriques afférents aux paiements anticipés - Ministère des Finances	4 500		4 500
	14 449		14 449
Coût estimatif total du programme	1 712 169		1 712 169

1. Les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés et les allocations du Ministre sont déjà comprises dans les dépenses, par secteur d'activité, du Budget des dépenses principal.
2. Pour de plus amples informations sur les services rendus par les autres ministères, voir la réconciliation de l'Enveloppe de l'aide internationale au tableau 28 de la page 79.

Tableau 21: Détail des besoins en personnel

Provision pour le traitement annuel moyen 1997-1998	Echelle des traitements actuelle	ETP 1995-1996	Budget des dépenses 1996-1997	ETP 1997-1998	ETP 1998-1999	ETP 1999-2000	ETP 2000-2001	ETP 2001-2002	ETP 2002-2003	ETP 2003-2004	ETP 2004-2005	ETP 2005-2006	ETP 2006-2007	ETP 2007-2008	ETP 2008-2009	ETP 2009-2010	ETP 2010-2011	ETP 2011-2012	ETP 2012-2013	ETP 2013-2014	ETP 2014-2015	ETP 2015-2016	ETP 2016-2017	ETP 2017-2018	ETP 2018-2019	ETP 2019-2020	ETP 2020-2021	ETP 2021-2022	ETP 2022-2023	ETP 2023-2024	ETP 2024-2025	ETP 2025-2026	ETP 2026-2027	ETP 2027-2028	ETP 2028-2029	ETP 2029-2030	ETP 2030-2031	ETP 2031-2032	ETP 2032-2033	ETP 2033-2034	ETP 2034-2035	ETP 2035-2036	ETP 2036-2037	ETP 2037-2038	ETP 2038-2039	ETP 2039-2040	ETP 2040-2041	ETP 2041-2042	ETP 2042-2043	ETP 2043-2044	ETP 2044-2045	ETP 2045-2046	ETP 2046-2047	ETP 2047-2048	ETP 2048-2049	ETP 2049-2050	ETP 2050-2051	ETP 2051-2052	ETP 2052-2053	ETP 2053-2054	ETP 2054-2055	ETP 2055-2056	ETP 2056-2057	ETP 2057-2058	ETP 2058-2059	ETP 2059-2060	ETP 2060-2061	ETP 2061-2062	ETP 2062-2063	ETP 2063-2064	ETP 2064-2065	ETP 2065-2066	ETP 2066-2067	ETP 2067-2068	ETP 2068-2069	ETP 2069-2070	ETP 2070-2071	ETP 2071-2072	ETP 2072-2073	ETP 2073-2074	ETP 2074-2075	ETP 2075-2076	ETP 2076-2077	ETP 2077-2078	ETP 2078-2079	ETP 2079-2080	ETP 2080-2081	ETP 2081-2082	ETP 2082-2083	ETP 2083-2084	ETP 2084-2085	ETP 2085-2086	ETP 2086-2087	ETP 2087-2088	ETP 2088-2089	ETP 2089-2090	ETP 2090-2091	ETP 2091-2092	ETP 2092-2093	ETP 2093-2094	ETP 2094-2095	ETP 2095-2096	ETP 2096-2097	ETP 2097-2098	ETP 2098-2099	ETP 2099-2100	ETP 2100-2101	ETP 2101-2102	ETP 2102-2103	ETP 2103-2104	ETP 2104-2105	ETP 2105-2106	ETP 2106-2107	ETP 2107-2108	ETP 2108-2109	ETP 2109-2110	ETP 2110-2111	ETP 2111-2112	ETP 2112-2113	ETP 2113-2114	ETP 2114-2115	ETP 2115-2116	ETP 2116-2117	ETP 2117-2118	ETP 2118-2119	ETP 2119-2120	ETP 2120-2121	ETP 2121-2122	ETP 2122-2123	ETP 2123-2124	ETP 2124-2125	ETP 2125-2126	ETP 2126-2127	ETP 2127-2128	ETP 2128-2129	ETP 2129-2130	ETP 2130-2131	ETP 2131-2132	ETP 2132-2133	ETP 2133-2134	ETP 2134-2135	ETP 2135-2136	ETP 2136-2137	ETP 2137-2138	ETP 2138-2139	ETP 2139-2140	ETP 2140-2141	ETP 2141-2142	ETP 2142-2143	ETP 2143-2144	ETP 2144-2145	ETP 2145-2146	ETP 2146-2147	ETP 2147-2148	ETP 2148-2149	ETP 2149-2150	ETP 2150-2151	ETP 2151-2152	ETP 2152-2153	ETP 2153-2154	ETP 2154-2155	ETP 2155-2156	ETP 2156-2157	ETP 2157-2158	ETP 2158-2159	ETP 2159-2160	ETP 2160-2161	ETP 2161-2162	ETP 2162-2163	ETP 2163-2164	ETP 2164-2165	ETP 2165-2166	ETP 2166-2167	ETP 2167-2168	ETP 2168-2169	ETP 2169-2170	ETP 2170-2171	ETP 2171-2172	ETP 2172-2173	ETP 2173-2174	ETP 2174-2175	ETP 2175-2176	ETP 2176-2177	ETP 2177-2178	ETP 2178-2179	ETP 2179-2180	ETP 2180-2181	ETP 2181-2182	ETP 2182-2183	ETP 2183-2184	ETP 2184-2185	ETP 2185-2186	ETP 2186-2187	ETP 2187-2188	ETP 2188-2189	ETP 2189-2190	ETP 2190-2191	ETP 2191-2192	ETP 2192-2193	ETP 2193-2194	ETP 2194-2195	ETP 2195-2196	ETP 2196-2197	ETP 2197-2198	ETP 2198-2199	ETP 2199-2200	ETP 2200-2201	ETP 2201-2202	ETP 2202-2203	ETP 2203-2204	ETP 2204-2205	ETP 2205-2206	ETP 2206-2207	ETP 2207-2208	ETP 2208-2209	ETP 2209-2210	ETP 2210-2211	ETP 2211-2212	ETP 2212-2213	ETP 2213-2214	ETP 2214-2215	ETP 2215-2216	ETP 2216-2217	ETP 2217-2218	ETP 2218-2219	ETP 2219-2220	ETP 2220-2221	ETP 2221-2222	ETP 2222-2223	ETP 2223-2224	ETP 2224-2225	ETP 2225-2226	ETP 2226-2227	ETP 2227-2228	ETP 2228-2229	ETP 2229-2230	ETP 2230-2231	ETP 2231-2232	ETP 2232-2233	ETP
---	----------------------------------	---------------	-------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	-----

* Le traitement moyen inclut la parité salariale.

Note : La colonne de l'échelle des traitements donne les échelles salariales par groupe professionnel en vigueur le 1^{er} octobre 1996. La colonne des traitements moyens donne le coût estimatif des salaires de base, y compris les indemnités prévues dans les conventions collectives, les augmentations annuelles, les promotions et la rémunération au mètre. Une comparaison annuelle des moyennes peut être faite en modifiant la répartition des éléments utilisés pour les calculs.

SECTION IV - RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Besoins en personnel

Les frais de personnel de l'ACDI, soit 75,2 millions de dollars, représentent 71,4 p. 100 de l'ensemble des dépenses de fonctionnement du programme. Les renseignements sur les Équivalents temps plein par groupe professionnel sont présentés au tableau 20 ci-dessous et sur les ETP et traitement annuel moyen par catégorie au tableau 21, page 67.

Tableau 19: Besoins en Équivalents temps plein (ETP) par secteur d'activités (1)

	Réel	Réel	Budget des dépenses	Budget des dépenses	Budget des dépenses
	1994-1995	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999
	1 204	1 166	1 217	1 211	1 205
Programmes géographiques	549	510	525	519	519
Programmes multilatéraux	62	58	55	55	54
Partenariat canadien	151	136	145	142	142
Pays en transition (2)	-	68	77	85	85
Communications	35	35	39	38	38
Politiques	85	74	76	81	80
Services généraux	322	285	300	291	287

1. L'expression «Équivalents temps plein» désigne la mesure de l'utilisation des ressources humaines fondée sur les niveaux moyens d'emploi. L'ETP indique le nombre d'heures de travail régulières. Les ETP ne sont pas assujettis au contrôle du Conseil du Trésor, mais en font état dans la Partie III du Budget des dépenses au regard des besoins en dépenses de personnel indiqués dans le Budget des dépenses.
2. Ce programme a été transféré du MAECI à l'ACDI en 1995-1996.

Explication de la différence: En 1997-1998, on prévoit avoir besoin de 6 ETP, soit 0,5 p. 100 de moins que dans le Budget des dépenses principal de 1996-1997. Cette diminution est attribuable à la continuation de mesures de réductions.

Explication des utilisations réelles en 1995-1996: La diminution nette de 64 ETP, ou 5,2 p. 100 entre l'utilisation réelle de 1995-1996 et les besoins de 1 230 ETP du budget des dépenses principal est principalement attribuable à une diminution de 132 ETP, dont 56 ETP correspondent au départ de 81 employés dans le cadre des mesures de réductions annoncées dans les années antérieures et de l'Examen des programmes et 76 ETP aux délais d'exécution de dotation et des contrôles imposés sur le recrutement externe, et de l'utilisation de 68 ETP pour les employés affectés à l'exécution du programme des pays en transition suite au transfert dans le Budget des dépenses supplémentaires "A" de 77 ETP et du budget salarial correspondant.

Tableau 20: Sommaire par catégorie professionnelle (ETP)

	Réel	Réel	Budget des dépenses	Budget des dépenses	Budget des dépenses
	1994-1995	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999
	1 204	1 166	1 217	1 211	1 205
Nomination - par décret	1	1	1	1	1
Direction	93	91	92	88	88
Scientifique et professionnelle	109	104	117	101	101
Administration et Service extérieur	691	680	713	724	719
Technique	12	11	12	13	13
Soutien administratif	296	278	280	282	281
Exploitation	2	1	2	2	2

Un rapport de fin d'année a été rédigé pour chaque projet qui était planifié ou opérationnel, en 1995-1996 (en tout, 153 projets, ou 93 p. 100 des décaissements totaux). L'information recueillie comprenait, outre les données fondamentales (p. ex. budget approuvé, priorité d'APD visée, extrants, effets et impacts prévus), des renseignements tels les décaissements cumulatifs et effectués pendant l'exercice, les résultats produits en 1995-1996, au niveau des extrants, des effets et des impacts, les thèmes transversaux (comme l'IFD ou l'environnement) et les leçons apprises. On a aussi demandé aux chefs de projets d'indiquer le pourcentage de progrès accomplis depuis le début du projet. Le même renseignement avait été demandé l'année précédente, ce qui a permis de mesurer le chemin parcouru depuis. Les rapports ont été établis à partir des renseignements fournis par les bureaux de l'ACDI sur le terrain et par les agents d'exécution canadiens. À partir de ces renseignements, le rendement général prévu du projet a été établi (p. ex. si on s'attend à ce que les objectifs soient atteints, faut-il prendre des mesures correctives, etc. Voir le tableau plus bas.)

Le directeur de programme, avec la participation de l'analyste en évaluation du rendement de la direction générale ont examiné les rapports pour assurer leur uniformité et vérifier leur objectivité ainsi que la justification. Ce processus a notamment permis aux gestionnaires de prendre des mesures correctives lorsque les projets n'évoluaient pas comme prévu. Les rapports ont ensuite été analysés et regroupés pour former le rapport annuel sur le rendement de la direction générale présenté au Comité de direction. L'analyse comprenait une ventilation des décaissements par régions, priorités et thèmes transversaux; les progrès par priorités; les réalisations en fonction des résultats escomptés en 1995-1996, et les leçons apprises sur le plan du développement et du processus de rapport sur le rendement.

Rendement général prévu des projets*					
Priorité	Atteindront entièrement les objectifs	Mesures correctives prises		N'atteindront pas les objectifs	
BHF	24	69%	9	26%	2
IFD	2	100%	0		0
INFRA.	9	75%	2	17%	1
DP/D/BG	28	82%	5	15%	1
DSP	5	46%	5	45%	1
ENVIR.	17	74%	5	22%	1
AUTRE	9	90%	1	10%	0

*N'inclus pas 26 projets plantifiés.

Europe centrale et de l'Est

Un rapport de fin d'année a été rédigé pour chaque projet ayant enregistré des décaissements de plus de 800 000 \$ en 1995-1996 (en tout, 89 projets, ou 63 % des décaissements totaux). Il s'agit donc d'une vue incomplète des projets financés par la direction générale pendant la période visée. L'information recueillie comprenait, outre les données fondamentales (p. ex. budget approuvé, objectif visé, effets et impacts prévus), les résultats produits en 1995-1996 au niveau des effets et des impacts, et les leçons apprises. De plus, on a posé un certain nombre de questions aux directeurs de programmes dans le but d'évaluer la convergence des projets et des programmes, les résultats produits par rapport à ceux prévus (en recommandant au besoin des mesures correctives) et la cohérence avec les politiques de l'ACDI. Les deux sources d'information ont été utilisées pour produire le rapport annuel de la direction générale présenté au Comité de direction.

Nombre de projets opérationnels par priorités	
BHF	116
IFD	75
INFRA.	45
DP/D/BG	198
DSP	156
ENVIR.	63

Un rapport de fin d'année a été rédigé pour chaque projet ayant enregistré des décaissements de plus de 100 000 \$ en 1995-1996 (en tout, 238 projets). L'information recueillie comprenait, outre les données fondamentales (p. ex. durée du projet, budget approuvé, priorité d'APD visée, extraits, effets et impacts prévus), des renseignements tels les décaissements cumulatifs et effectués pendant l'exercice, les résultats produits depuis le début du projet au niveau des extraits, des effets et des impacts, les thèmes transversaux (comme l'IFD ou l'environnement), les leçons apprises et les objectifs de la politique étrangère visés (p. ex. promotion de la prospérité et de l'emploi). Enfin, on a demandé aux chefs de projets d'indiquer le pourcentage de résultats atteints, depuis le début du projet (par rapport aux effets prévus), ainsi que le rendement général prévu du projet (p. ex. si on s'attend à ce les résultats prévus soient entièrement - ou largement - produits ou non, etc. - voir le tableau plus bas). Les rapports ont été établis à partir des renseignements fournis par les bureaux de l'ACDI sur le terrain et par les agents d'exécution canadiens. L'assurance de la qualité a été faite par les analystes de pays.

Les 238 rapports de projet ont été regroupés et résumés en fonction des priorités, et les résultats sommaires constituaient le corps du rapport de la direction générale présenté au Comité de direction de l'ACDI. L'information a également servi à préparer des rapports sur le rendement par pays, en comparant les réalisations aux buts et objectifs établis pour un pays en particulier. L'information recueillie est considérable et utilisée non seulement pour rédiger des rapports, mais aussi pour assurer un suivi interne, prendre des mesures correctives, au besoin, et dégager des leçons aux fins de la planification.

Rendement général prévu des projets							
Priorité	Entièrement	Largement		Partiellement		Peu probable	
BHF	6	26%	13	57%	4	17%	0
IFD	5	42%	6	50%	1	8%	0
INFRA.	12	46%	13	50%	1	4%	0
DP/D/BG	8	36%	12	55%	2	9%	0
DSP	11	39%	14	50%	3	11%	0
ENVIR.	5	24%	15	71%	0		1
AUTRE	12	52%	10	44%	1	4%	0
</							

Évaluation du rendement des projets

Les trois directions générales des programmes géographiques et la Direction générale de l'Europe centrale et de l'Est ont rédigé des rapports de fin d'année sur les projets pour mesurer les résultats obtenus et les comparer aux résultats ou objectifs établis à l'étape de la planification des projets. Elles ont ensuite analysé et synthétisé cette information dans des rapports sur le rendement, qu'elles ont présentés au Comité de direction de l'ACDI.

Pour certaines directions générales, c'était la première fois qu'elles rédigeaient des rapports de fin d'année sur leurs projets. L'exercice a considérablement enrichi l'information détenue sur les réalisations des programmes, ce qui a permis à l'ACDI de rendre compte plus clairement de son rendement dans la partie III du budget de cette année. Il marque également un progrès encourageant vers l'internalisation de la gestion axée sur les résultats et de l'évaluation continue du rendement. Plus précisément, il représente un pas vers la mise en oeuvre du Cadre des résultats qui énonce les facteurs clés de réussite, en matière de développement et de gestion, pour que les programmes profitent aux pays récipiendaires et au Canada.

L'ACDI a fait des progrès appréciables pour ce qui est de mettre l'accent sur les résultats, mais d'autres efforts s'imposent. Comme l'approche utilisée diffère légèrement d'une direction générale à l'autre, l'information sur le rendement n'est pas toujours uniforme ni comparable. Pour corriger ce problème, les directions générales des programmes géographiques et de l'Europe centrale et de l'Est sont en train d'harmoniser leurs méthodes. L'information qui en résultera servira à la rédaction du rapport sur le rendement de l'Agence de 1996-1997. D'autres problèmes découlent du fait que la plupart des projets visés ont été planifiés il y a plusieurs années, de sorte qu'ils ne tiennent pas compte de la Politique de gestion axée sur les résultats (GAR) adoptées en janvier 1995. La communication des résultats devrait s'améliorer avec les années puisque les nouveaux projets sont conçus en fonction de la GAR et qu'ils intègrent les éléments du Cadre de résultats et les facteurs clés de réussite.

Les méthodes employées par les quatre directions générales sont décrites ci-dessous et permettront au lecteur de mieux comprendre l'information présentée dans la Section III a été obtenue.

Afrique et Moyen-Orient

Un rapport de fin d'année a été rédigé pour chaque projet ayant enregistré des décaissements en 1995-1996 (en tout, 488 projets - voir les détails au tableau plus bas). L'information recueillie comprenait, outre les données fondamentales (p. ex. date d'approbation, budget approuvé, priorité d'APD visée, extrants, effets et impacts), des renseignements tels les décaissements cumulatifs et effectués pendant l'exercice, les résultats produits pendant l'année au niveau des extrants et des effets, ceux prévus en 1996-1997, les leçons apprises et les autres priorités ou objectifs poursuivis (p. ex. paix et sécurité). Ces renseignements devaient être tirés des rapports d'étape, de suivi et d'évaluation ainsi que d'autres sources vérifiables. Enfin, on a demandé aux chefs de projets d'indiquer le niveau de satisfaction pour chaque projet, et s'il était insatisfaisant, d'expliquer pourquoi. La vérification des rapports et l'assurance de la qualité ont été laissées à la discrétion des directeurs de programmes.

L'unité d'évaluation du rendement de la direction a ensuite analysé les rapports de projet en vue d'établir le rapport annuel sur le rendement de la Direction générale présenté au Comité de direction de l'ACDI. Ce rapport analyse les investissements effectués par régions et priorités. Il résume les défis et orientations du programme pendant la période visée ainsi que les résultats produits en 1995-1996 au regard de chaque priorité de programme et par rapport aux résultats escomptés. Enfin, il recense les leçons apprises et les considérations touchant la gestion.

SERVICES GÉNÉRAUX

EXEMPLES DE RÉALISATIONS

PERSONNEL ET ADMINISTRATION

- ☐ Outre les réalisations déjà signalées dans la Partie III de 1996-1997, la Direction générale du personnel et de l'administration a élaboré et mis en oeuvre une stratégie qui a mené au recrutement de vingt nouveaux employés afin de rajeunir l'ACDI.
- ☐ Un deuxième sondage a été effectué auprès des employés en juin 1996. Le niveau de satisfaction des employés a connu une hausse de 11 p. 100 en ce qui a trait au style de gestion de l'ACDI et des pratiques en gestion des ressources humaines.
- ☐ Les services courants de personnel et d'administration ont été livrés dans un souci de transparence et d'efficacité, avec un effectif autorisé qui a pu être réduit de 19 p. 100 en fin de 1995-1996, grâce à une restructuration.

GESTION CENTRALE

Outre la restructuration entreprise pour fournir de meilleurs services malgré un personnel réduit (baisse de 22 p. 100), la Direction générale de la gestion centrale a mené à bien un certain nombre d'initiatives qui ont permis d'améliorer l'efficacité générale dans des domaines comme les finances, la passation des marchés, la gestion et la technologie de l'information, l'examen du rendement et la gestion axée sur les résultats. Parmi les autres activités menées, mentionnons le suivi du renouveau de la gestion pour étude et avis par la haute direction, le partage de services communs avec d'autres ministères comme celui des Affaires étrangères et du Commerce international, et l'amélioration continue des rapports présentés au Parlement et aux organismes centraux.

Tableau 18: Ressources par sous-secteurs - Services généraux

(en milliers de dollars)				
	Réel 1993-1994	Réel 1994-1995	des dépenses 1995-1996	Réel 1995-1996
Centre international des droits de la personne et du développement démocratique	5 000	5 000	5 000	5 000
	5 000	5 000	5 000	5 000
Dépenses de fonctionnement	2 019	2 238	1 915	2 017
Haute direction	29 676	20 975	18 590	18 398
Gestion centrale	17 443	16 075	14 704	15 221
Personnel et Administration	54 138	44 288	40 209	40 636
Ressources humaines (ETP) (1)	341	322	331	285

1. Pour plus de renseignements sur les ressources humaines, voir les tableaux 19, 20 et 21 (pages 66 et 67).

EXEMPLES DE RÉALISATIONS

POLITIQUES

Résultat escompté : Les politiques canadiennes d'aide internationale guident les programmes de l'ACDI et influent sur les politiques canadiennes dans ce domaine et sur le programme d'action de la communauté internationale en matière d'aide.

- ☐ L'élaboration du cadre stratégique de l'Agence s'est poursuivie. La politique en matière d'intégration de la femme au développement a été mise à jour, ainsi que la stratégie portant sur le SIDA/VIH. Les Canadiens ont été consultés sur la rédaction d'une politique de l'ACDI sur les relations avec les conférences internationales, comme le Sommet mondial pour le développement social et la IV^e Conférence mondiale des Nations Unies sur les femmes, les agents de la direction générale ont participé à la négociation de plans d'actions qui incorporent les priorités canadiennes en matière d'IFD, d'environnement et de réduction de la pauvreté.

Résultat escompté : La politique d'aide internationale du Canada est bien comprise à l'Agence, dans les autres ministères, ainsi que par le milieu du développement international au Canada et à l'étranger.

Au niveau international

➤ La Direction générale a présidé un groupe de pays ayant une optique commune et a réussi à attirer l'attention nationale et internationale sur les dépenses militaires excessives dans les pays en développement. La Banque mondiale, le FMI, le CAD et d'autres donateurs étudient maintenant, de concert avec le Canada, cette question.

- ☐ La direction générale a coordonné l'élaboration d'un système de suivi et de rapports qui lui permet de rendre compte des décaissements par volet prioritaire de l'APD. Elle a coordonné les mesures prises par l'Agence pour donner suite à la phase II de l'examen des programmes. Elle a administré l'enveloppe de l'aide internationale et compilé des statistiques sur l'APD canadienne qu'elle a communiqué à des organisations internationales comme le CAD de l'OCDE, pour le compte de tous les ministères. Elle a aussi préparé le premier document sur les perspectives d'avenir de l'Agence à être soumis au CPAECI. Pour favoriser l'exécution des politiques, la direction a conçu et offert divers programmes de formation dans les domaines suivants : le développement durable, les droits de la personne, la coordination de l'aide, l'IFD et l'évaluation environnementale (pour ce dernier, elle a remporté en 1996 un prix d'excellence dans le cadre d'un programme national parrainé par Industrie Canada). Enfin, la direction administre le site Internet de l'ACDI sur l'aide internationale, qui est fort apprécié et est accessible au personnel de l'Agence et au public canadien.

Résultat escompté : Les nouveaux enjeux stratégiques influant sur les relations entre le Canada et les pays en développement, ainsi que les pays en transition, sont dégagés et examinés.

- ☐ La direction générale a exercé un «leadership» scientifique et technique, et mené des recherches dans 15 pays en développement en vue d'améliorer l'efficacité des politiques et des programmes d'aide (p.ex. sur le commerce et le développement, et plus précisément, sur les répercussions de l'Uruguay Round). Et on a commencé à inventorier les meilleures pratiques et à établir des lignes directrices relativement au soutien des élections, aux conflits, à la paix et au développement, au déminage, aux approches participatives.

Tableau 17 : Ressources par sous-activités - Politiques

(en milliers de dollars)				
	Réel	Réel	Réel	Réel
	1993-1994	1994-1995	des dépenses	1995-1996
Dépenses de fonctionnement	6 841	6 721	6 410	6 885
Ressources humaines (ETP) (1)	85	85	80	74

1. Pour plus de renseignements sur les ressources humaines, voir les tableaux 19, 20 et 21 (pages 66 et 67).

Tableau 16 : Ressources par sous-secteurs - Communications

(en milliers de dollars)			
Réel	Réel	Budget	
1993-1994	1994-1995	des dépenses	1995-1996
Programme d'information sur le développement	4 379	4 726	3 900
	4 379	4 726	2 310
Dépenses de fonctionnement	7 985	7 338	6 210
	12 364	12 064	10 110
Ressources humaines (ETP) (1)	39	35	38
			35

1. Pour plus de renseignements sur les ressources humaines, voir les tableaux 19, 20 et 21 (pages 66 et 67).

EXEMPLES DE RÉALISATIONS

COMMUNICATIONS

Résultat escompté : Des publics cibles choisis (dont les parlementaires, les décideurs et les leaders d'opinion, les jeunes et les journalistes) reçoivent une information qui leur fait mieux comprendre les priorités de programme de l'ACDI et qui démontre l'efficacité de la livraison du programme d'APD.

☐ Les parlementaires ont reçu une fiche format de poche, *Développement en bref*, qui présente sommairement ce qu'est l'APD, ainsi que les avantages du développement pour le Canada. Ils ont également reçu un bulletin mensuel (*Développements*) portant sur les questions de développement. Ces publications ont été bien accueillies par le Cabinet, les ministres, les sénateurs et les députés. Des communiqués, des feuilles d'information, des listes de faits saillants et des cahiers de presse ont été préparés pour les médias. La publication dans les journaux canadiens d'articles en regard de la page éditoriale demeure un élément important du programme de relations avec les médias de l'ACDI. *Les nouvelles de l'ACDI*, une publication distribuée à plus de 200 journalistes spécialisés dans les affaires internationales, expose brièvement des histoires de réussite dans le domaine du développement international.

Résultat escompté : Les Canadiens reçoivent, en temps utile, et de manière transparente et économique, des produits et des services de communication appropriés.

☐ La Direction générale des communications a répondu à 30 000 demandes de renseignements du public, dont 300 ont été transmises par Internet (y compris des commentaires), et a distribué environ 620 000 produits de communication, dont des publications. Elle a aussi présidé à la conception du site Web de l'Agence et a facilité la diffusion de l'information sur ce site.

Résultat escompté : Les Canadiens comprennent mieux l'interdépendance mondiale et le développement durable, et ce, par rapport aux priorités de programme de l'Agence.

☐ D'importantes initiatives de production d'émissions télévisées et de vidéos ont permis de faire connaître aux publics de l'ACDI la contribution du Canada au développement international. Par exemple, le financement octroyé par l'Agence a permis la réalisation de 28 émissions de *La Course Destination Monde*, qui a attiré 350 000 téléspectateurs chaque semaine, et la production par *Le Match* de la vie de trois émissions sur des projets de développement en Haïti, au Pérou et au Moyen-Orient, chacune d'elle ayant été vue par environ un million de téléspectateurs. Pour ce qui est de la presse écrite, des encarts sur le développement international ont été publiés pendant la Semaine du développement international dans les magazines *Maclean's* et *L'Actualité*. Ceux-ci ont rejoint environ 725 000 Canadiens.

Accroître la sécurité nucléaire

Résultat escompté : Réduction des risques qui se posent aux centrales nucléaires de conception russe en Europe centrale et de l'Est.

☐ Le principal projet dans le domaine de la sécurité et du génie nucléaires a été retardé puis modifié en raison de l'évolution rapide de la situation. Il est maintenant tout à fait opérationnel. Jusqu'ici, le projet a permis un transfert de connaissances aux opérateurs, aux concepteurs et au personnel de la réglementation des centrales nucléaires russes. Dans le cadre du projet sur l'évaluation et l'assainissement de l'environnement, 50 p. 100 des stagiaires visés ont entamé leur formation au Canada, où ils apprennent à pratiquer des évaluations environnementales sur les sols contaminés au moyen de techniques canadiennes modernes.

Promouvoir les intérêts globaux et la sécurité du Canada

Résultat escompté : Réduction des menaces à la sécurité du Canada et de la planète.

☐ En finançant la présence de 13 p. 100 des observateurs requis pour une mission de suivi en ex-Yougoslavie, le Canada a montré son respect des embargos et des objectifs de la communauté internationale concernant la guerre des Balkans.

B. ASSISTANCE HUMANAITAIRE ET MULTILATÉRALE

☐ Le Canada a décaissé une somme de 19 millions de dollars, sous forme d'une assistance alimentaire d'urgence, d'une aide et de fournitures médicales, par le biais du Fonds social d'urgence de la Banque mondiale, du Programme alimentaire mondial, du Haut-commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (UNHCR) et des cliniques de réhabilitation de l'Université Queen's. Les initiatives mises en oeuvre visaient principalement à réduire la pauvreté et les souffrances dues au conflit. Elles ont permis également de rétablir les programmes sociaux à l'intention des victimes du conflit et, surtout, des réfugiés de l'ex-Yougoslavie. Le Canada a été l'un des premiers membres de la communauté internationale à manifester son engagement envers le processus de consolidation de la paix en Bosnie-Herzégovine, contribuant ainsi à la réalisation de ses objectifs en matière de politique étrangère et se méritant la reconnaissance de la communauté internationale.

Tableau 15 : Ressources par sous-secteurs - Pays en transition (Note 1)

(en milliers de dollars)				
Budget	Réel	Réel	1993-1994	1994-1995
des dépenses	1995-1996	1995-1996	1995-1996	1995-1996
Assistance technique bilatérale	63 609	-	-	-
Assistance humanitaire et multilatérale	25 652	-	-	-
	89 261	-	-	-
Dépenses de fonctionnement	6 063	-	-	-
	95 324	-	-	-
Ressources humaines (ETP) (2)	68	-	-	-

1. Ce programme a été transféré du MAECI à l'ACDI conformément au Budget des dépenses supplémentaire "A" de 1995-1996, ce qui explique l'absence de chiffres pour les années précédentes. Les dépenses antérieures sont incluses dans le Secteur de l'Europe sous l'activité " Relations et activités bilatérales " du MAECI.
2. Pour plus de renseignements sur les ressources humaines, voir les tableaux 19, 20 et 21 (pages 66 et 67).

Accroître les liens commerciaux et d'investissement entre le Canada et la région

Résultat escompté : Création de coentreprises et de débouchés commerciaux et d'investissement.

- ☐ La présence de nombreux conseillers bénévoles dans le cadre du Service administratif canadien outre-mer (SACO) a mené à un accroissement des ventes, des exportations et des investissements totalisant près de 2 millions de dollars. Dans le cadre de l'un des programmes d'échange entre entreprises, plus de 4 000 compagnies canadiennes ont été contactées, ce qui a permis de familiariser les gestionnaires d'entreprises privées de la région avec les pratiques de gestion et les principes occidentaux.

Encourager le bon gouvernement, la démocratie, le pluralisme politique, la primauté du droit et l'adhésion aux normes internationales

Résultat escompté : Renforcement de la capacité des institutions publiques d'élaborer et de mettre en oeuvre des politiques sociales et économiques équitables.

- ☐ Dix projets dans six pays ou régions aident à renforcer la capacité des institutions municipales, régionales et nationales dans des secteurs clés comme l'environnement, la santé et le cadastre. En Hongrie, un projet consiste à réorganiser entièrement l'administration d'une ville importante. En Ukraine, une centaine d'étudiants ont achevé leur maîtrise en administration publique au sein d'un Institut d'administration publique beaucoup plus compétent.

Résultat escompté : Renforcement des capacités des institutions publiques au moyen du transfert de compétences et de connaissances.

- ☐ L'envoi, en Bosnie, de 13 experts canadiens pour répondre aux besoins immédiats d'organisations civiles internationales en matière d'assistance technique témoigne de l'engagement du Canada envers le processus de paix en Bosnie et de sa participation à ce processus. Aussi les élections ont-elles été tenues avec succès.

- ☐ En Lituanie, le ministère de la santé a préparé une stratégie sur les soins de base et le gouvernement commence à affecter les fonds nécessaires à la réforme du régime de santé.

RETOMBÉES POUR LE CANADA

- Grâce à l'appui du programme, plusieurs organisations canadiennes, principalement du secteur privé, ont touché des contrats supplémentaires, se sont positionnées sur d'autres marchés ou encore ont pu assurer la réalisation de leur projet grâce à un cofinancement de l'ACDI. Les sources de financement de ces contrats varient d'un projet à l'autre (p. ex. la Banque mondiale, la Banque européenne de développement ou encore le financement sur fonds propres des partenaires de la région).
- En 1995-1996, sept nouveaux projets ont généré des bénéfices commerciaux canadiens de l'ordre de 90,7 millions de dollars. La contribution de l'ACDI dans ces projets s'élève à 12,7 millions de dollars.
- En 1995, le programme Renaissance Europe de l'ACDI a effectué un premier suivi en contactant 100 à 150 sociétés canadiennes ayant bénéficié du Programme. Le sondage a révélé des bénéfices commerciaux canadiens de plus de 45 millions de dollars liés à neuf projets, dont une mission d'affaires en 1995-1996 qui a généré des ventes de plus de 11 millions de dollars.

- ☐ Le Canada a apporté un soutien considérable dans des secteurs de réforme prioritaires comme les politiques commerciales, l'indépendance judiciaire, les règlements sur le nucléaire, les relations fédérales-provinciales, les politiques en matière de santé, les règlements régissant les secteurs gazier et pétrolier, les régimes électoraux, la géocartographie, les opérations bancaires et les finances. Le programme permet de fournir à des hauts fonctionnaires des conseils et de l'aide au niveau de la modification des lois. Ces projets sont grandement appréciés de nos partenaires locaux.

Résultat escompté : Prestation de conseils concernant l'organisation et la prestation des services publics.

EXEMPLES DE RÉALISATIONS

A. ASSISTANCE TECHNIQUE BILATÉRALE

Appuyer la transition à l'économie de marché

Résultat escompté : Création/renforcement des institutions chargées de soutenir les économies de marché.

- Des efforts visant à renforcer les institutions chargées de soutenir les économies de marché sont visibles dans six pays : création de coopératives de crédit, gestion et exploitation de nouveaux centres d'aide aux entreprises, privatisation des exploitations agricoles, et création d'une industrie agricole efficiente au moyen de la privatisation. Par exemple, l'expérience et les connaissances relatives aux procédures internationales en matière de marchés ont été transférées à une compagnie hydroélectrique. Le Canada a également contribué à la privatisation des services aéronautiques polonais.

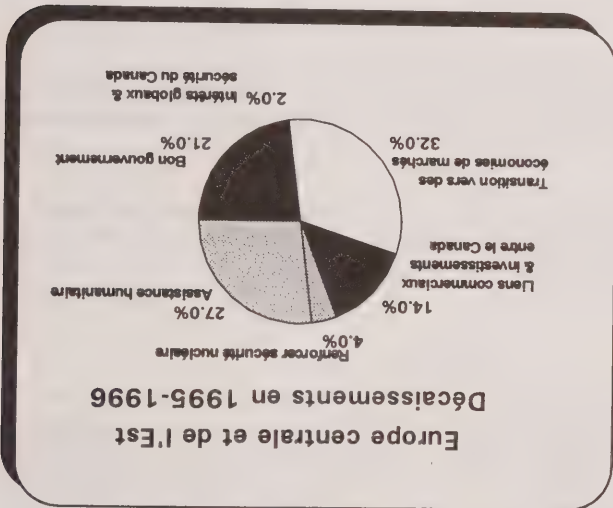
Résultat escompté : Renforcement des capacités des institutions et entreprises publiques et privées au moyen du transfert de compétences et de connaissances.

- Le personnel d'un bureau de promotion du commerce a familiarisé 288 entreprises de l'Europe centrale et des ventes totales générées s'élèvent jusqu'à 5,7 millions de dollars.

- Les responsables des départements du commerce des 15 pays clients ont reçu une formation au Canada. En Pologne seulement, 750 personnes ont été formées en entrepreneuriat.

Résultat escompté : Accroissement de la production dans des secteurs clés.

- Le programme a permis, entre autres, d'améliorer les pratiques agricoles, de créer une ferme-modèle, de procéder à l'amélioration génétique des vaches, et d'établir des liens entre les exploitants agricoles canadiens et ceux des pays récipiendaires.



Résultat escompté : Prestation de conseils concernant les lois et les règlements requis pour soutenir les économies de marché.

- La visibilité et la crédibilité du Canada ont été accrues grâce aux importants services juridiques dispensés à la Russie en vue de son adhésion à l'Organisation mondiale du commerce. La présence de ce pays au sein de ces institutions témoignera également de sa volonté d'adopter les normes et pratiques occidentales internationales.

Droits de la personne, démocratie et bon gouvernement

Résultat escompté : Amélioration de la capacité des organisations gouvernementales et non gouvernementales des pays en développement de promouvoir les droits de la personne, la démocratie et le bon gouvernement. Accroissement de la participation de la population aux affaires publiques dans les pays en développement.

☐ L'ACDI a assuré le financement et la coordination d'un Groupe de contact interministériel pour la consolidation de la paix, ainsi que de conférences portant sur le dialogue entre chrétiens et musulmans, et sur la spiritualité et le développement. Pour ces initiatives, elle a d'ailleurs reçu le prix annuel de l'Institut canadien pour la résolution des conflits.

Développement du secteur privé

Résultat escompté : Développement durable et équitable du secteur privé. Accroissement des investissements canadiens dans le développement du secteur privé dans les pays en développement.

☐ Trois coopératives ont soutenu le

développement du secteur privé dans 20 pays au profit de nombreuses exploitations agricoles et petites entreprises. Les activités portaient sur la formation technique et à la commercialisation, l'augmentation de la production agricole, le partage des risques, l'accès au crédit pour les familles et les petites entreprises, et la création d'organisations coopératives locales. Au Pérou, l'aide du PCI a contribué à la création d'un service de remise à neuf de composantes de machinerie lourde utilisées surtout dans le secteur minier.

Environnement

Résultat escompté : Amélioration de la capacité des pays en développement de mettre en oeuvre des activités de développement respectueuses de l'environnement, et de gérer les ressources naturelles et environnementales de façon durable.

☐ Le Programme des ONG environnementales appuie les projets de groupes de défense de l'environnement canadiens et autochtones. Il a permis de renforcer les capacités de plus de 31 organisations de pays en développement et de groupes autochtones dans une quinzaine de pays.

Renforcement des partenariats

☐ L'accent est mis sur la collaboration entre les partenaires des pays développés et en développement, dans tous les secteurs de la société civile. Conformément à l'approche participative, les homologues des partenaires canadiens doivent participer dès le début à l'élaboration de toute proposition. Cela permet de développer les ressources humaines dans les pays en développement et de promouvoir les valeurs canadiennes à l'étranger.

☐ L'intégration des jeunes est l'une des grandes préoccupations du gouvernement canadien. Le programme de partenariat compte un certain nombre de réalisations à cet égard : la production d'un premier rapport sur l'intégration des jeunes canadiens à la coopération internationale; la conception de l'approche « Commerce et mondialisation » dans le cadre d'un comité interministériel chargé de recommander une stratégie nationale sur les jeunes; la définition, au terme d'une vaste série de consultations, des grandes orientations de la stratégie Terre des jeunes; et l'appui financier à Jeunesse Canada Monde pour faciliter l'intégration des jeunes au travail des ONG.

EXEMPLES DE RÉALISATIONS

Besoins humains fondamentaux

Résultat escompté : Amélioration de la capacité des groupes vulnérables de satisfaire leurs besoins fondamentaux.

□ Les douze membres de la Banque de céréales vivrières du Canada, qui compte environ 10 000 congrégations au pays, ont organisé trois délégations interpartenaires et deux envois alimentaires totalisant environ 5 000 tonnes afin de soutenir le système de distribution publique à Cuba. Grâce à ce programme, la malnutrition a pratiquement été éradiquée, et les taux de mortalité maternelle et infantile sont très faibles. La Banque et ses partenaires ont également fourni 12 500 tonnes de légumineuses à grains et d'huile d'une valeur de plus de 12 millions de dollars à des réfugiés en Tanzanie, au Zaïre (Goma, Bukavu) et au Burundi, ainsi qu'aux populations touchées au Rwanda.

Intégration de la femme au développement

Résultat escompté : Amélioration de la capacité des institutions gouvernementales, des ONG, des groupes et associations de femmes d'intégrer la question de l'égalité des sexes à leurs politiques et activités et d'en faire la promotion.

□ En Inde, une ONG canadienne réunit 1 200 groupes de femmes au sein d'une structure unique qui crée une force collective plus grande et capable d'influer sur la société et de provoquer des changements politiques et sociaux en faveur des plus démunis. Ce réseau permet aux femmes d'être formées à l'utilisation du crédit. Maintenant, les hommes constatent les avantages d'un meilleur équilibre dans les relations hommes-femmes et participent de plus en plus aux activités rémunératrices menées par les femmes.

Services d'infrastructure

Résultat escompté : Prestation de services d'infrastructure plus équitables et durables dans les pays en développement.

□ Une université canadienne et ses partenaires ghanéens ont développé d'autres sources d'énergie pour remplacer l'électricité dans les villages isolés.

1. Pour plus de renseignements sur les ressources humaines, voir les tableaux 19, 20 et 21 (pages 66 et 67).

(en milliers de dollars)				
Budgetaire	R��l	R��l	Budget	R��l
1993-1994	1994-1995	1995-1996	1995-1996	1995-1996
Aide alimentaire	130 378	128 286	148 800	134 048
- Aide alimentaire bilatérale	189 044	184 561	107 900	126 340
- Aide alimentaire multilatérale	90 633	105 716	73 872	73 456
Assistance humanitaire internationale	187 967	351 075	150 000	167 720
Institutions financières internationales	148 282	134 759	109 000	116 113
Coopération technique multilatérale	746 304	904 397	589 572	617 677
Dépenses de fonctionnement	4 404	5 115	4 154	4 466
Non budgétaire	11 746	11 750	14 691	8 045
Institutions financières internationales	762 454	921 262	608 417	630 188
Ressources humaines (ETP) (1)	60	62	52	58

Tableau 13: Ressources par sous-secteurs - Programmes multilatéraux

L'ACDI au regard de l'amélioration des programmes sur le terrain. programmes par les trois organisations en question. En dernière analyse, cela devrait renforcer les efforts de prises, l'ACDI devrait pouvoir comparer les ressources affectées à l'administration et au soutien des administratives et à dégager des ressources pour les programmes. Grâce aux mesures d'harmonisation décisions relativement à l'affectation des ressources. Qui plus est, cela devrait aider à réduire les dépenses accroître la transparence de l'information et aider ainsi les conseils d'administration à prendre de meilleures

- ☐ Le PNUD, l'UNICEF et le FNUP ont fait un premier pas vers l'harmonisation de leurs exposés budgétaires, par exemple en utilisant les mêmes termes et le même mode de présentation. Cela devrait
- ☐ Les nouvelles politiques de la Banque asiatique de développement en matière d'énergie et de for  sterie tiennent pleinement compte des politiques environnementales
- ☐ Le PNUD, l'UNICEF et le FNUP ont fait un premier pas vers l'harmonisation de leurs exposés budgétaires, par exemple en utilisant les mêmes termes et le même mode de présentation. Cela devrait

Amélioration de l'efficacité

Résultat escompté : Les IDM pertinentes renforcent leurs programmes sur l'environnement et tiennent compte de la viabilité de l'environnement dans la mise en oeuvre de tous leurs programmes.

Environnement

- Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI)
- > Les recherches du GCRAI contribuent à la sécurité alimentaire, à la réduction de la pauvreté, à la protection de l'environnement et au développement du secteur privé.
 - > Plus de tiers de la collection mondiale de matériel génétique est conservé dans les centres du GCRAI.
 - > Les programmes de lutte antiparasitaire et les méthodes de protection phytosanitaire du GCRAI permettent de sauver des récoltes, ainsi que de réduire la quantité de pesticides utilisée par les agriculteurs.
 - > Les deux tiers des semences de riz utilisées dans les pays en développement sont des variétés mises au point par le GCRAI.
 - > Un Fonds de liaison GCRAI-Canada permet à quatre universités canadiennes (Laval, Ottawa, Guelph et Saskatchewan) d'élargir leurs champs de connaissances grâce à la collaboration internationale.

Intégration de la femme au développement

Résultat escompté : Une meilleure application des politiques en matière d'égalité des sexes par les institutions de développement multilatérales.

- ☐ Le PNUD a établi des objectifs précis en ce qui concerne la représentation homme-femme au sein de son personnel. Son but est de faire en sorte que d'ici à l'an 2000 les femmes représentent 50 % de son personnel professionnel. Deux projets ont déjà été approuvés qui mettent l'accent à la fois sur les femmes et sur l'évaluation des résultats.

Services d'infrastructure

Résultat escompté : Les banques multilatérales de développement améliorent l'accès aux services d'infrastructure de base, particulièrement des pauvres et des femmes.

- ☐ La nouvelle politique de la Banque asiatique de développement relativement aux consultations avec les bénéficiaires et la nouvelle fonction « inspection » permettront de garantir la participation des collectivités à tous les projets d'infrastructure.

Droits de la personne, démocratie et bon gouvernement

Résultat escompté : Les IDM pertinentes élaborent et mettent en oeuvre des politiques en matière de droits de la personne, de développement démocratique et de bon gouvernement.

- ☐ La Banque africaine de développement a fait du bon gouvernement un critère de financement, et la Banque interaméricaine de développement a entamé des discussions concernant les dépenses militaires excessives.

Développement du secteur privé

Résultat escompté : Les IDM pertinentes fournissent un soutien plus efficace au regard du développement du secteur privé.

- ☐ La Banque asiatique de développement a approuvé une stratégie pour le développement du secteur privé et a étayé sa décision en réaffectant 600 millions de dollars US en ressources ordinaires en capital.

RETOMBÉES POUR LE CANADA

- > Des fonds fiduciaires pour les services de consultants canadiens ont été établis au UNHCR (250 000 \$) et au Fonds pour l'environnement mondial (FEM) (2 millions de dollars). Ces fonds facilitent la participation des entreprises canadiennes aux projets de ces institutions. Des fonds fiduciaires similaires ont été reconstitués à la Banque mondiale (19 millions de dollars) et à la Banque de développement des Caraïbes (1,8 million de dollars).
- > Le Programme alimentaire mondial, le FEM, le Groupe consultatif d'assistance aux plus défavorisés, l'ONUSIDA et le Conseil économique et social ont facilité la participation des ONG aux activités et à la gestion.
- > Les intervenants canadiens, tant du secteur lucratif que non lucratif, ont appris à mieux connaître les institutions financières internationales et ont accru leur participation à celles-ci grâce aux activités de sensibilisation de l'équipe de projets d'immobilisation.
- > Le Programme des administrateurs stagiaires (1 million de dollars) a favorisé la participation des jeunes canadiens au travail d'organisations d'aide humanitaire.
- > Les Canadiens occupent dix postes supérieurs à la Banque asiatique de développement, ainsi que trois postes supérieurs à la Banque africaine de développement, malgré une baisse considérable de la contribution canadienne lors des dernières reconstitutions de fonds.

PROGRAMMES MULTILATÉRAUX

EXEMPLES DE RÉALISATIONS

Besoins humains fondamentaux

Résultat escompté : Un meilleure ciblage des programmes sur la réduction de la pauvreté par les institutions de développement multilatérales (IDM).

- ☐ Les IDM font des stratégies axées sur la réduction de la pauvreté une condition d'accès au financement. Par exemple, la Banque de développement des Caraïbes s'efforce de faire en sorte que 40 p. 100 des prêts soient liés à des activités de réduction de la pauvreté. Elle exige également que les projets portent sur la problématique homme-femme. La Banque africaine de développement lie désormais les prêts à l'engagement des pays à l'égard du développement durable, de la réduction de la pauvreté et du bon gouvernement. De plus, 65 p. 100 des fonds doivent maintenant être consacrés à l'agriculture et aux services sociaux de base. C'est entre autres grâce au Canada que ces conditions sont maintenant en place. (Pour de plus amples informations sur les activités de l'ACDI au sein des banques multilatérales de développement, veuillez vous reporter au rapport annuel au Parlement sur les banques régionales de développement.)

Résultat escompté : La prestation efficace et en temps voulu des secours d'urgence.

- ☐ Des secours d'urgence ont été fournis (41,4 millions de dollars) rapidement et efficacement aux victimes de guerres et de conflits dans les douze pays les plus durement touchés, dont le Rwanda, sauvant des vies et allégeant les terribles souffrances des populations touchées par le conflit.

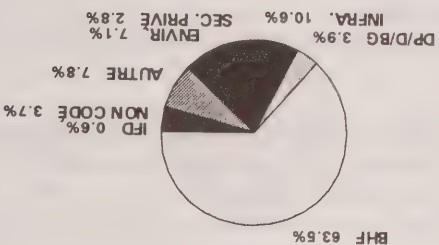
Résultat escompté : Une amélioration de la capacité de certains pays à prévenir les catastrophes naturelles et à prendre les mesures nécessaires.

- ☐ Les capacités en planification préalable aux catastrophes et en gestion ont été renforcées en collaboration avec les principales organisations dans les collectivités vulnérables en Afrique, dans les Antilles et en Amérique latine. Ces efforts ont permis de réduire le nombre d'appels lancés à la communauté internationale pour obtenir des secours d'urgence.

Résultat escompté : La fourniture, efficace en termes de coûts, de l'aide en matière d'alimentation et de nutrition, surtout celle destinée aux groupes les plus vulnérables, dans une optique de développement durable.

- ☐ L'ACDI s'est efforcée de réduire l'incidence des troubles dus à une déficience en iode en apportant un appui à l'initiative des oligo-éléments, une organisation financée par la communauté internationale, dont les bureaux se trouvent au CRDI. L'UNICEF estime que les fonds versés par le Canada en 1995 ont sauvé plus de trois millions d'enfants d'une déficience intellectuelle. En Éthiopie, d'importantes mesures ont été prises pour abandonner la traditionnelle aide alimentaire d'urgence en faveur d'une aide alimentaire ciblée et intégrée aux activités de développement des communautés.

Programmes multilatéraux
Décaissements en 1995-1996
pour le budget d'APD



Le tableau suivant fournit une comparaison pluriannuelle des Programmes géographiques par sous-secteurs. À noter que les montants ont été ajustés pour refléter la nouvelle structure de programmes de l'ACDI présentée à la page 10.

Tableau 12 : Ressources par sous-secteurs - Programmes géographiques

(en milliers de dollars)				
	Réel 1993-1994	Réel 1994-1995	Budget des dépenses 1995-1996	Réel 1995-1996
Afrique et Moyen-Orient	331 985	330 369	328 815	317 953
Asie	313 006	263 802	270 359	259 139
Amériques	144 520	152 238	131 526	141 933
Dépenses de fonctionnement	31 988	45 043	40 264	41 556
Remise de la dette (1)	6 644	37 438	-	11 910
	789 511	746 409	730 700	719 025
Ressources humaines (ETP) (2)	446	549	565	510
	828 143	828 890	770 964	772 491

1. Les dépenses réelles 1993-1994, 1994-1995 et 1995-1996 comprennent 6,6 millions de dollars, 37,4 millions et 1,9 millions respectivement pour faire grâce de dettes à des pays d'Amérique latine suite à l'initiative de conversion de la dette latino-américaine et à l'Égypte suite à l'accord global conclu entre le Club de Paris et l'Égypte.
2. Pour plus de renseignements sur les ressources humaines, voir les tableaux 19, 20 et 21 (pages 66 et 67).

Résultat escompté : Établissement de liens commerciaux élargis et durables entre des entreprises asiatiques et canadiennes (plus particulièrement des petites et moyennes entreprises).

☐ Le projet d'entreprises Canada-Thaïlande a permis de fournir des conseils à 134 entreprises et de transférer dix types de techniques, allant des fibres optiques aux méthodes de traitement des eaux usées. Au Maghreb, en Zambie, au Sénégal et en Côte d'Ivoire, des liens commerciaux devraient pouvoir être établis par le transfert de technologies.

Résultat escompté : Augmentation des exportations de produits agricoles.

☐ En Jamaïque, plusieurs activités ont été réalisées pour accroître les exportations de produits tels la papaye, les aliments transformés et les produits horticoles. Des renseignements commerciaux ont été recueillis. Des plans de mise en marché pour les exportateurs et des campagnes de promotion ont été élaborés. Des missions commerciales et des visites sur place ont été faites au Canada.

Environnement

Résultat escompté : Soutien à la prévention de la désertification et amélioration de la gestion des ressources naturelles.

☐ Dans la région du Sahel, dans les pays de la Communauté pour le développement de l'Afrique australe (SADC), en Égypte et en Guinée, de nombreuses initiatives de sensibilisation à la protection de l'environnement et d'élaboration de stratégies connexes ont été lancées. Au Cameroun, on a amélioré la gestion des ressources forestières. En Jordanie et en Égypte, on a mis l'accent sur la gestion des ressources hydriques communes, la rareté de l'eau menaçant la stabilité politique à long terme de la région.

Résultat escompté : Amélioration de la capacité d'élaborer des politiques et des règlements, afin de lutter contre les émissions de gaz et les substances qui contribuent au réchauffement de la planète et aux changements climatiques.

☐ Dans le cadre du Programme sur l'environnement du Pakistan, des recommandations de principe qui ont été acceptées par le gouvernement concernant la réduction des émissions des taxis à trois roues seront intégrées dans la réglementation. En Inde, l'ACDI aide la confédération des industries à offrir des services de vérification de l'environnement et de l'énergie afin de favoriser des pratiques plus inoffensives pour l'environnement.

Résultat escompté : Amélioration de la coordination entre différents niveaux en vue de l'élaboration, de la mise en oeuvre et du suivi de politiques et de règlements environnementaux.

☐ En Inde, un projet visant à réduire le déboisement et à rajointer les zones dégradées a permis de faire participer, jusqu'à présent, environ 20 000 ménages ou 100 000 personnes. De plus, le programme coopératif de l'ANASE en sciences marines a établi un réseau de surveillance des marées rouges toxiques qui sonne l'alerte et permet aux gouvernements d'empêcher la distribution et la consommation de produits de la mer contaminés.

Résultat escompté : Amélioration de la gestion des ressources naturelles.

☐ Au Costa Rica, la superficie des zones protégées de la réserve d'Arenal a été augmentée de 10 p.100 et le niveau de protection a été haussé pour 40 000 hectares additionnels (soit 50 p.100 de toutes les terres faisant l'objet d'une protection).

Résultat escompté : Renforcement de la capacité d'institutions clés de gérer l'environnement et les ressources naturelles.

☐ Au Guyana, un plan national de gestion et de développement des pêches a été élaboré et intégré à la stratégie de développement nationale.

Développement du secteur privé

Résultat escompté : Promotion d'un milieu propice au développement du secteur privé.

- En Côte d'Ivoire, des tests de marché ont été effectués pour de nouveaux produits d'exportation. L'exportation des papayes vers l'Europe a été entamée avec succès à raison de 10 tonnes par semaine. Un centre créé pour améliorer la qualité jouera un rôle crucial dans la commercialisation de nouveaux produits. En Égypte et au Cameroun, le développement d'entreprises locales a reçu un appui efficace et des organismes de consultation ont été créés.

Résultat escompté : Renforcement des compétences pour accroître la productivité économique

- Dans plusieurs pays tels l'Égypte, le Cameroun, le Burkina Faso et le Bénin, des programmes de formation efficaces ont été mis sur pied pour améliorer les compétences dans le secteur privé. Dans les îles du Vent/Sous-le-Vent, plus de 1 600 personnes ont reçu une formation en éducation, au tourisme ou en agriculture.
- Résultat escompté : Amélioration des services de conseils et de crédit pour les petites et moyennes entreprises (PME).**

- Au Bénin, plus de 5 200 emplois ont été créés dans les PME soutenues par l'ACDI et dans la construction de routes en milieu urbain. Des services de conseils et de crédit améliorés sont fournis à des PME de divers pays (Tanzanie, Madagascar, Égypte, Sénégal, Bénin, Burkina Faso et Mali). En Jamaïque, 14 nouveaux groupements de coopératives populaires ont amélioré l'accès des petites exploitants agricoles au crédit et aux autres services bancaires.

Résultat escompté : Amélioration de la capacité des institutions gouvernementales d'élaborer et de mettre en œuvre des politiques qui favorisent le développement du secteur privé et les investissements étrangers.

- En Chine, des entreprises d'État de l'industrie laitière ont modifié leurs politiques et pratiques de gestion après avoir reçu une formation, une assistance technique et du matériel. Ces initiatives ont permis d'accroître la rentabilité de l'industrie et d'améliorer la qualité et la quantité du lait destiné à la population chinoise.

Résultat escompté : Amélioration de la capacité du secteur privé (plus particulièrement les petites et moyennes entreprises) de favoriser un développement durable et équitable.

- Au Sri Lanka, un projet de crédit aux petits fermiers et aux paysans sans terre a permis d'accroître considérablement le revenu de 75 p.100 des ménages participants et de créer 402 emplois. En Inde, on a créé des sociétés coopératives comptant 235 000 membres dans 5 600 villages.

RETOMBÉES POUR LE CANADA

- Un projet offrant des lignes de crédit à la Bolivie, à la Colombie, à l'Équateur et au Pérou s'est traduit par l'équivalent d'une année de travail pour un peu plus de mille Canadiens. En outre, grâce aux contacts établis durant le projet, une compagnie a obtenu des contrats d'une valeur de 24 millions de dollars.
- Dans le cadre d'un projet d'exploitation du secteur pétrolier et gazier en Bolivie, une compagnie a accordé à 142 entreprises canadiennes des sous-contrats, dont les retombées leur ont permis d'obtenir elles-mêmes 99 contrats d'une valeur de 58 millions de dollars.
- Grâce aux satellites canadiens RADARSAT, l'ACDI a investi 712 000 \$ dans un projet qui aidera le Brésil à renforcer ses capacités de gestion environnementale. Cet investissement a permis au Canada d'obtenir un contrat de 4 millions de dollars.
- A la suite d'un projet de l'ACDI de 1,37 million de dollars destiné à améliorer les soins périnataux et maternels en Bolivie, au Pérou, au Nicaragua et au Honduras, une université canadienne a obtenu un contrat de 4 millions de dollars.

rechange canadiens, la compagnie des eaux et de l'électricité est mieux en mesure d'entretenir le réseau électrique et d'offrir un service d'eau plus fiable.

Résultat escompté : Amélioration des infrastructures au service du développement économique

☐ À Sainte-Lucie, la construction du barrage Roseau est terminée et l'approvisionnement en eau dans les zones commerciales et résidentielles devient graduellement plus fiable.

Droits de la personne, démocratie et bon gouvernement

Résultat escompté : Contribution aux efforts conjoints en vue de créer des bases solides pour les pourparlers de paix.

☐ D'importantes contributions ont été faites pour favoriser le règlement de conflits en améliorant la

et aux efforts de médiation. À Gaza, 35 familles de réfugiés ont été réinstallées. L'aide à la réinstallation

fait partie de la contribution du Canada au processus de paix au Moyen-Orient et est conforme à l'intérêt spécial

qu'il porte aux réfugiés. Au Mali, un projet vise à améliorer la communication entre les autorités, les

ex-combattants et les communautés locales.

Résultat escompté : Soutien au processus électoral pour en assurer l'équité.

☐ Le Canada a soutenu plusieurs élections (Afrique du

Sud, Niger, Ghana, Bénin, Tanzanie, Salvador, Haïti et

Cisjordanie), favorisant la démocratisation de ces pays.

Résultat escompté : Amélioration de la capacité des systèmes législatifs, judiciaires et administratifs (de certains

pays) de devenir plus transparents, plus responsables, et

plus ouverts à la participation du public.

☐ En Thaïlande, grâce au soutien accordé à une institution

centrale majeure, la toute première consultation publique a été tenue au moment de la planification d'un

plan quinquennal. Au Sri Lanka, l'aide fournie à un comité d'enquête a eu pour effet d'accélérer le

traitement et la libération de nombreux détenus.

☐ En Haïti, 40 juges ont enrichi leurs connaissances. L'ACDI a aussi collaboré de près avec le gouvernement

haïtien pour financer la production et la publication du rapport de la «Commission de la vérité». Ce rapport a

mis en lumière les violations des droits de la personne commises entre 1991 et 1994 pendant l'exil du

président Aristide.

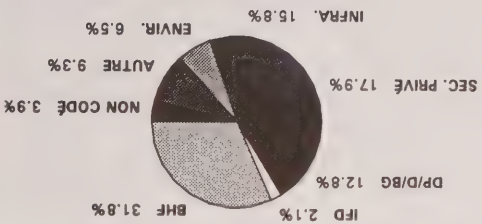
Résultat escompté : Amélioration de la capacité des institutions publiques de formuler des politiques

économiques et sociales équitables pour l'Amérique latine et les Antilles.

☐ En 1995-1996, plus de 1 100 personnes de l'Amérique latine et des Antilles provenant d'institutions de

direction ou d'universités dans au moins six pays ont reçu de la formation.

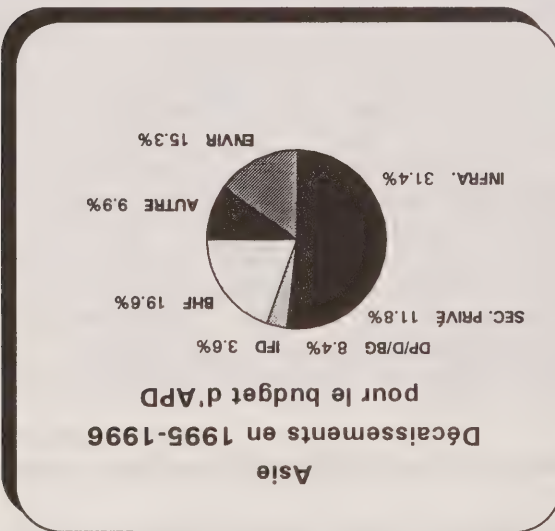
Amériques
Décaissements en 1995-1996
pour le budget d'APD



Résultat escompté : Amélioration de la capacité des institutions gouvernementales de formuler et de mettre en oeuvre des politiques et des programmes de développement non discriminatoires.

☐ À la suite d'un projet de l'ACDI, le président de l'Indonésie rencontre chaque mois le ministre de la Condition féminine. Il a par ailleurs augmenté les fonds octroyés à ce ministère.

Résultat escompté : Intégration de la problématique homme-femme dans tous les programmes et projets.



☐ Grâce à la formation et au matériel fournis par le Canada en Afrique, la compagnie ferroviaire Beira a commencé à fonctionner efficacement et le trafic ferroviaire dans la région s'est considérablement intensifié. Le Mali et le Sénégal ont reçu un soutien à la construction et à l'exploitation des chemins de fer.

RETOMBÉES POUR LE CANADA

L'engagement du Canada au regard de l'APD a permis d'accroître sa crédibilité et sa visibilité en Asie. Des échanges et des partenariats mutuellement avantageux ont été établis. On observe également des retombées commerciales importantes.

➤ En Malaisie, dans le cadre d'un projet sur les entreprises, 36 partenaires canadiens de coentreprises ont généré jusqu'ici des revenus de 15 millions de dollars, obtenu des marchés d'une valeur de 67,4 millions et créé directement 314 emplois en Malaisie et 65 emplois au Canada. Dans le cadre d'un projet mené dans 14 villes chinoises, chaque dollar octroyé a rapporté au Canada 6 \$ sous forme de marchés. Le programme d'engrais de l'ACDI a permis d'accroître d'environ 1 milliard de dollars la productivité agricole de la Chine. Des ventes records ont été réalisées pour le Canada, les exportations vers la Chine ayant quadruplé pour s'établir à 20 millions de tonnes.

☐ Au Bangladesh, des conseillers et des formateurs canadiens ont aidé à développer les compétences de certaines d'employés ferroviaires et à améliorer les pratiques de gestion et les méthodes de planification du travail. Un service plus efficace est donc mis en place au profit, surtout, des populations pauvres vivant dans les régions éloignées. En Tanzanie et au Zimbabwe, l'ACDI a contribué à moderniser les systèmes de télécommunications en formant des techniciens et des gestionnaires. Ces systèmes fonctionnent désormais suivant le principe du recouvrement des coûts.

Résultat escompté : Entretien ou remplacement des stocks de biens d'équipement.

☐ Au Pakistan, en grande partie grâce à la fourniture d'équipement et de pièces de

Résultat escompté : Diversification de la production agricole et accroissement de l'approvisionnement.

- Dans la vallée du Guayape, au Honduras, installation d'un système pour irriguer 37 hectares. Création de deux nouvelles agro-industries. Dix techniciens fournissent une assistance technique à environ 200 petits exploitants agricoles. De plus, des contrats ont été signés pour l'exportation de produits agricoles au Salvador et de jus de fruits aux États-Unis.

Dans les Antilles, un projet d'élevage de moutons a contribué à améliorer le bien-être général des petits éleveurs: environ 150 fermiers ont reçu une formation et de la viande de bonne qualité est maintenant vendue à deux supermarchés et un hôtel.

Résultat escompté : Renforcement de la capacité des groupes vulnérables de satisfaire leurs besoins fondamentaux et de mener des activités productives.

- En Haïti, des groupes locaux distribuent plus de 400 000 outils aux communautés rurales pour mener à des activités productives. Environ 145 000 personnes ont profité de cette initiative.

Résultat escompté : Éducation de base - Expansion et amélioration des services.

- En Guyana, contribution de l'ACDI à la production de 3,1 millions de cahiers d'exercices, soit 80 p.100 de la demande annuelle. De plus, environ 220 000 élèves du primaire et du secondaire, filles et garçons, ont reçu des tablettes de papier quadrillé et des cahiers d'écriture.

Intégration de la femme au développement

Résultat escompté : Augmentation du revenu des femmes et des possibilités d'emploi.

- Le Fonds d'initiatives pour les femmes fournit de petits prêts et de l'assistance technique aux femmes de la Haute Égypte afin qu'elles puissent lancer de petites entreprises. Il a contribué à créer 200 nouvelles entreprises et a fourni jusqu'à présent un soutien au crédit à 2 000 travailleuses autonomes. En 1995-1996, 50 entreprises ont été créées. Mille femmes ont reçu un soutien au crédit. Au Bangladesh, un projet de l'ACDI vise, entre autres choses, à fournir des services de financement aux pauvres des régions rurales, qui n'ont pas de terres. Sur les 329 000 emprunteurs, 79 p. 100 sont des femmes. Depuis, leur participation à la prise de décisions communautaires ou familiales a considérablement augmenté du fait de l'accroissement de leurs revenus.

Résultat escompté : Renforcement de la capacité des ONG et des groupements féminins de favoriser la participation accrue des femmes aux activités de développement locales et nationales.

- En Inde, l'ACDI a appuyé à un certain nombre de groupements féminins qui élaboraient une stratégie de défense des droits des femmes. Grâce à leurs efforts, une loi stipule aujourd'hui que le tiers des sièges des deux Chambres du Parlement doivent être occupés par des femmes.

RETOMBÉES POUR LE CANADA

- Les projets de l'ACDI au Canada ont aidé des entreprises canadiennes à placer leur candidature pour des projets avec la Banque mondiale et le Programme des Nations Unies pour le développement.

- Une contribution de l'ACDI en Mauritanie de un million de dollars pour acheter des locomotives canadiennes a été suivie d'une commande supplémentaire de 9 millions de dollars.

- Un projet de 50 millions de dollars destiné à appuyer la réforme du secteur public au Ghana a entraîné jusqu'à présent, entre autres, l'achat de 7 million de dollars de biens et de services par les importateurs locaux, et la création de nouveaux liens entre eux et les exportateurs canadiens.

- Un projet de télécommunications en Tanzanie a aidé deux sociétés canadiennes à remporter un contrat de 10 millions de dollars avec la Banque africaine de développement pour la fourniture et l'installation de lignes téléphoniques souterraines à Dar es Salaam, la capitale. Ces sociétés ont par la suite amélioré leur réputation en terminant leur contrat en avance et en respectant leur budget.

PROGRAMMES GÉOGRAPHIQUES

EXEMPLES DE RÉALISATIONS

Besoins humains fondamentaux

Résultat escompté : Amélioration de l'accès aux services de santé et augmentation des moyens pour combattre certaines maladies.

- ☐ Les projets de l'ACDI sur le VIH/sida mettent l'accent sur la sensibilisation, la prévention et le traitement. Des projets sont en cours au Kenya, en Afrique australe et en Afrique occidentale. Plus de 20 pays sont visés. Au Kenya, des services de santé ont été mis sur pied pour dépister et traiter le sida. En tout, quelque 95 000 personnes profitent de ces services, au rythme moyen de 2 600 par mois.

Résultat escompté : Élargissement de l'accès à l'éducation de base.

- ☐ L'appui à l'éducation de base a presque doublé en 1995-1996. Les projets ont surtout visé les filles. L'initiative sur l'éducation des filles entreprise en collaboration avec l'UNICEF et 15 pays d'Afrique et du Moyen-Orient a donné des résultats prometteurs. En Égypte, 70 nouvelles écoles communautaires contribuent à améliorer l'accès des filles à l'éducation. Au Sénégal, plus de 3 000 écoliers bénéficient de 83 nouvelles classes.

Résultat escompté : Satisfaction des besoins alimentaire immédiats et amélioration à long terme de la capacité locale de satisfaire les besoins de la population de façon durable

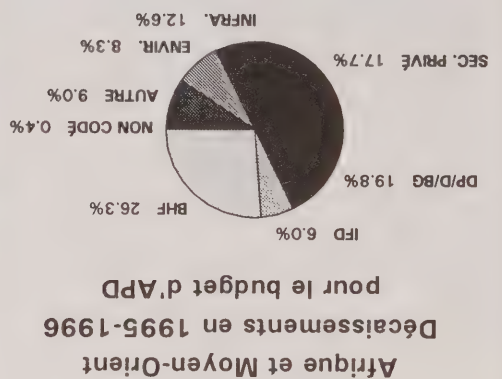
- ☐ Des efforts prometteurs ont été déployés pour accroître la production agricole grâce à la recherche appliquée et à l'amélioration de la lutte contre les ravageurs des récoltes. Le projet sur les céréales au Ghana et le programme de travail rétribué en vivres dans la Corne de l'Afrique constituent des contributions importantes pour renforcer la responsabilité de la communauté en ce qui concerne la sécurité alimentaire.

Résultat escompté : Amélioration de la coordination entre les activités des gouvernements et les programmes d'aide des ONG.

- ☐ Aux Philippines et au Sri Lanka, les ONG et les organisations communautaires sont mieux en mesure de discuter de politiques avec les gouvernements.

Résultat escompté : Amélioration de la qualité et de la fiabilité de l'eau potable et des services d'hygiène, ainsi que de l'accès à ces services.

- ☐ Au Nicaragua, amélioration de la disponibilité et de la fiabilité de l'eau potable dans les zones urbaines : modernisation de cinq stations de pompage et 1 700 branchements d'égout ont été faits ou réparés. Au Ghana, Kenya, Rwanda, Maroc, Mali, Niger, et à Gaza, amélioration de l'accès à l'eau potable grâce à l'appui de l'ACDI et efforts pour le transfert et l'exploitation locale des systèmes d'approvisionnement.



Détails par secteur d'activités

La Section II décrivait en détail chaque secteur d'activités et présentait leurs stratégies et plans connexes. La présente section met l'accent sur leur rendement au cours des dernières années.

Afin d'éviter des répétitions avec les plans, certaines informations comme l'objectif des secteurs, ne sont pas répétées. Les sept rapports qui suivent sont structurés selon un certain nombre de résultats escomptés qui sont chacun accompagné d'au moins un exemple de réalisation. **Par manque de place, les rapports ne donnent pas tous les résultats escomptés.** Pour chaque secteur de programmes, les résultats sont regroupés selon les six priorités de l'APD.

Tout comme dans le plan, les résultats des Pays en transition sont groupés selon leurs quatre objectifs. De même, les rapports des secteurs autres que de programmes - Communications, Politiques et Services généraux - sont structurés d'après leurs fonctions.

En plus de décrire les résultats des activités de l'ACDI pour les pays récipiendaires, les rapports des secteurs de programmes donnent des exemples de retombées pour le Canada.

Enfin, l'annexe (que vous trouverez à la fin de cette section) intitulée «Évaluation du rendement des projets» explique comment les Programmes géographiques et l'ECE ont entrepris de recenser les résultats de leurs projets et de les comparer aux objectifs prévus.

Ce que dit ...

« Le rapport d'auto-évaluation de l'ACDI porte sur les principales préoccupations soulevées dans notre rapport de 1993. L'Agence a mis au point un concept de gestion axé sur les résultats pour améliorer son efficacité. La clarté avec laquelle l'ACDI a reconnu son obligation de rendre compte de ses résultats au Parlement et l'accent qu'elle met sur la cohérence dans la poursuite des priorités gouvernementales liées à l'aide publique au développement sont dignes de mention. »

- Vérificateur général du Canada
(Rapport d'octobre 1995, chapitre 13, article 13.16)

Question fréquemment posée

Pourquoi les Canadiens devraient-ils donner pour le développement international si l'aide ne sert qu'à enrichir les dictateurs du tiers monde?

Premièrement, il faut préciser que l'aide est rarement versée en espèces, et jamais à des hommes politiques. Elle prend habituellement la forme de biens et services, par exemple des services conseils d'une entreprise spécialisée en gestion de l'environnement. Deuxièmement, des mécanismes de suivi complexes permettent de prévenir le détournement des fonds. Enfin, les programmes de l'ACDI sont livrés principalement par l'entremise de partenaires canadiens et des organisations multilatérales de développement.

Ce que l'expérience nous apprend

- L'ACDI tire plusieurs leçons lors de la mise en oeuvre de ces différents programmes et projets - et encore davantage lors des évaluations. Ces leçons alimentent ensuite la planification, la gestion et l'exécution des programmes de chaque secteur d'activités. Voici quelques exemples :
- * L'adoption d'un programme d'action commun par tous les partenaires (ACDI, agents d'exécution et le gouvernement ou l'organisation récipiendaire) est un facteur clé de réussite d'un projet.
- * Agir au moment opportun devient un facteur critique lors de l'introduction de nouvelles idées et technologies.
- * Le long processus de planification et de sélection de l'ACDI et les contraintes pour obtenir les approbations nécessaires dans les pays récipiendaires occasionnent des retards qui peuvent menacer la pertinence des projets.
- * Il ne suffit pas d'assurer les besoins fondamentaux d'une collectivité pour que celle-ci soit en mesure de gérer son propre développement. Il faut mettre en oeuvre plusieurs types de programmes. Ainsi, il est plus efficace de combiner le renforcement des capacités d'une communauté pour que les pauvres puissent gérer leur propre développement et l'accroissement de la fourniture des services de base.
- * En fin de compte, les projets de recherche et de promotion peuvent entraîner les retombées les plus importantes sur le plan du développement. Il est cependant très difficile de mesurer les résultats de tels projets et de décrire le lien de cause à effet qui existe entre les interventions de l'ACDI et leur incidence marquée.
- * La capacité d'absorption des principales institutions dans les pays récipiendaires constitue un important élément de risque pour le succès des programmes, y compris les programmes de secours.
- * L'accès des femmes au crédit est un facteur clé de leur intégration au marché du travail.
- * Il convient d'accorder encore plus d'attention aux femmes en tant que participantes et bénéficiaires, ainsi qu'à l'égalité des sexes en général, lors de la conception et de la planification des projets.
- * Le Canada doit continuer d'encourager le processus de renouvellement de la gestion et la réforme qui s'opèrent dans les organisations des Nations Unies de façon que le besoin de renouvellement de ces organisations plutôt que de l'extérieur. La prise en charge accrue qui en résultera accroîtra les chances de réussite des réformes.
- * Au niveau des activités multilatérales du développement, l'ACDI se doit de déterminer ses alliés potentiels dans un dossier et de former des coalitions.
- * Il ressort de l'évaluation de la crise du Rwanda que l'action humanitaire ne peut remplacer l'action politique. Malgré un succès global, des améliorations s'imposent en ce qui concerne la planification préalable aux crises, la planification d'urgence, la coordination des Nations Unies et des ONG, et leurs responsabilités respectives. Compte tenu des résultats obtenus par les ONG, le code de conduite doit être amélioré. Il faut établir des normes de rendement. En outre, il faut examiner plus à fond les questions relatives à la prévisibilité, aux coûts, à l'efficacité et à la collaboration entre les militaires et les organisations civiles.
- * Un récent examen mené par le Bureau du vérificateur général révèle que bien que des progrès aient été faits à différents niveaux, il faut accorder une attention particulière aux méthodes permettant de mesurer l'efficacité du programme et d'en rendre compte. L'examen confirme que ce programme est de plus en plus axé sur les résultats. Cependant, la direction doit mettre en oeuvre les nouvelles stratégies de programmes-pays, trouver des projets et des partenaires de haute qualité, et rendre compte des résultats des projets en fonction de leur contribution aux stratégies et aux objectifs de programme du Canada.

- ☐ **Auto-évaluations:** En dehors de l'évaluation l'IFDI, la mesure du progrès réalisé en regard des cinq autres priorités régionales de l'auto-évaluation des directions générales de programmes. Les constatations semblent positives dans tous les cas. Pour plus détails sur les méthodes employées, se reporter à l'Annexe de cette section.
- Rapports**
- ☐ Des améliorations sont constamment apportées aux rapports au Parlement et aux organismes centraux. L'Agence continue de rendre compte de ses activités au Comité des comptes publics et au Comité permanent des Affaires étrangères et du Commerce international. Dans le Budget des dépenses principal de l'an dernier, elle a commencé à rendre compte des résultats obtenus par volet prioritaire. D'autres améliorations sont apportées à ce chapitre cette année.
- ☐ **Réponses au rapport du vérificateur général de 1993 :** En 1995-1996, l'ACDI a préparé un rapport d'auto-évaluation décrivant les mesures prises pour corriger les problèmes signalés par le vérificateur général dans son rapport de vérification de l'Agence remontant à 1993, notamment la mise en oeuvre d'une politique de gestion axée sur les résultats. Cette première étape d'une démarche en trois étapes qui faisait suite au rapport du vérificateur général de 1993, représentait une approche innovatrice en matière de reddition de comptes.
- ☐ **Gestion axée sur les résultats :** En mars 1996, l'Agence a adopté une politique de gestion axée sur les résultats (GAR) qui est maintenant mise en application. Cette politique consolide les progrès accomplis dans la mise en application de la GAR à l'ACDI en énonçant les règles et principes de base et en établissant un vocabulaire uniforme.
- ☐ **Gestion des ressources humaines :** L'Agence a adopté en octobre 1995 une nouvelle stratégie de gestion des ressources humaines pour la période allant de 1995 à 1998 afin de s'assurer de disposer d'un effectif compétent, productif, capable et durable. La stratégie traite de questions fondamentales telles les valeurs de l'ACDI, les compétences, la formation et le perfectionnement, la gestion de carrière, l'avancement et le recrutement.
- ☐ **Réductions des coûts d'administration et de prestation :** L'Agence a profité de toutes les occasions de mise en commun de services avec le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international.
- Mesure du rendement**
- ☐ **Cadre des résultats et des facteurs clés de réussite aux fins de l'évaluation des projets bilatéraux :** En 1995-1996, l'ACDI s'est attachée à mettre au point un système de mesure du rendement visant la surveillance du rendement et la mesure des résultats de ses projets bilatéraux. Elle s'est entre autres dotée d'un Cadre des résultats et des facteurs clés de réussite sur lequel se fonderont tant les examens de rendement indépendants que les évaluations de rendement effectuées par les gestionnaires hiérarchiques au sein des directions générales. Après sa mise à l'essai sur le terrain, le modèle établi a été adopté dans sa forme finale.
- ☐ **Établissement d'indicateurs :** En 1995-1996, l'ACDI a poursuivi l'élaboration d'indicateurs de rendement propres à faciliter la mesure de résultats clés, en particulier au regard de l'IFDI ainsi que des droits de la personne, de la démocratie et de la saine gestion publique.

AVANTAGES QUE LES CANADIENS

RETIRENT

Avantages économiques directs

- ☐ Sur chaque dollar que le Canada a consacré à l'aide au développement, environ 70 cents ont servi à acheter des biens ou des services canadiens. Selon les conclusions d'une étude récente réalisée en utilisant une méthodologie de Statistique Canada, en 1995-1996, les dépenses canadiennes d'APD ont assuré la création ou le maintien de plus de 36 000 emplois au Canada et ont permis la conclusion de contrats avec 2 000 entreprises, 50 universités et 60 collèges canadiens. Ces avantages directs sous forme d'emplois sont proportionnellement plus importants que ceux qui seraient attribuables aux exportations canadiennes, ce qui s'explique par le coefficient élevé de main-d'œuvre et le fort contenu canadien des biens et services dont se sert l'ACDI.

Avantages stratégiques à long terme

- ☐ Le programme canadien d'aide au développement fait partie de l'effort général déployé par la communauté internationale en faveur de l'instauration d'un climat de paix et de sécurité dans le monde. Ainsi, l'aide a permis d'améliorer la démocratie et la gestion des conflits dans des pays tels que Haïti, le Cambodge, le Mozambique, conditions préalables au développement durable.
- ☐ L'exécution d'un projet financé par l'ACDI permet souvent à des entreprises, des ONG ou des universités canadiennes d'établir les premiers contacts et d'obtenir ensuite d'autres contrats auprès des pays récipiendaires ou d'organisations de développement multilatérales.
- ☐ L'ACDI est le seul organisme public canadien ou provincial en mesure :

- ☐ d'établir une présence du secteur privé canadien sur des marchés naissants clés que les créanciers commerciaux et la Société trop l'expansion des exportations (SCE) jugent trop à risque. Le programme d'aide au développement assure la seule présence canadienne dans plus de 50 pays.
- ☐ d'aider les entreprises canadiennes à établir des partenariats de longue durée dans certains des pays à faible et à moyen revenu dont l'économie enregistre la croissance la plus

POLITIQUES ET GESTION

- ☐ D'influer directement sur la capacité de gestion économique et la stabilité politique des pays en développement, des facteurs critiques pour le commerce, la prospérité et la sécurité du Canada. L'assistance technique destinée à améliorer les capacités de gestion économique des gouvernements locaux rapporte aujourd'hui des dividendes qui prennent la forme d'un accroissement des échanges commerciaux avec nos partenaires dans ces pays.

Elaboration de politiques

- ☐ L'élaboration du cadre stratégique s'est poursuivie. Son contenu a été largement divulgué et le personnel a été formé.

- ☐ Un système de codage et de comptage a été mis en place afin que l'ACDI puisse mieux faire rapport sur ces décaissements au titre des six priorités de l'APD (voir l'encadré à la page 38).

Renouveau de la gestion

- ☐ En 1995-1996, l'Agence a consolidé les progrès accomplis au chapitre du renouveau de la gestion entrepris en 1994 en faveur d'une gestion d'avantage axée sur les résultats et d'une meilleure reddition de comptes. Ces démarches ont été décrites dans le Budget des dépenses principal de l'année dernière :
- ☐ Programmes bilatéraux : Les méthodes de planification, d'approbation et de gestion des

rapide au monde. Les programmes de développement, qui durent habituellement de 3 à 5 ans, leur fournissent l'occasion d'établir leur présence sur place et de se créer un réseau de relations.

Environnement

Droits de la personne, démocratie et bon gouvernement

En 1995-1996, l'Agence a consacré 172,0 millions de dollars (10,5 p. 100 de ses ressources de programme) à des projets de promotion des droits de la personne, de la démocratie et de la saine gestion publique.

Dans ce domaine, les activités de l'Agence visent principalement à faire mieux respecter les droits de la personne, en particulier ceux des enfants, à faire la promotion de la démocratie et de la saine gestion publique, et à renforcer tant la société civile que la sécurité personnelle. Ces dernières années, l'ACDI s'est concentrée davantage sur les secteurs juridiques et judiciaires (principalement l'aide aux réformes constitutionnelles, aux infrastructures et à l'aide juridiques, au développement des capacités dans la rédaction des lois, ainsi qu'à la formation des juges et des avocats - mentionnons plus précisément la conférence regroupant des juges en chef et des experts de partout au Canada). La création d'une infrastructure juridique stable favorise non seulement le développement économique et social, mais également la transparence, la responsabilisation des pouvoirs publics et l'instauration d'un vaste changement social.

Développement du secteur privé

En 1995-1996, l'Agence a consacré 171 millions de dollars, ou 10,4 p. 100 de ses ressources de programme, à des projets de développement du secteur privé.

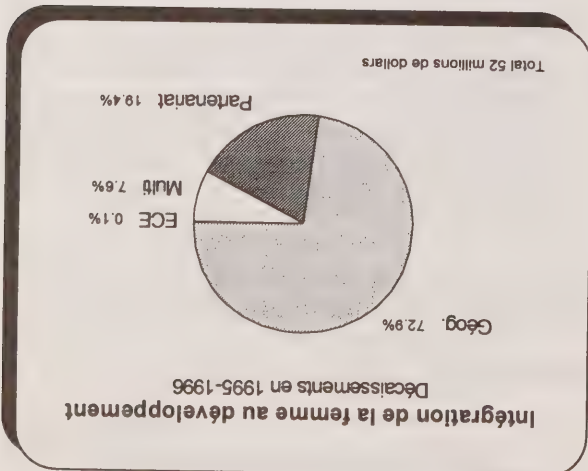
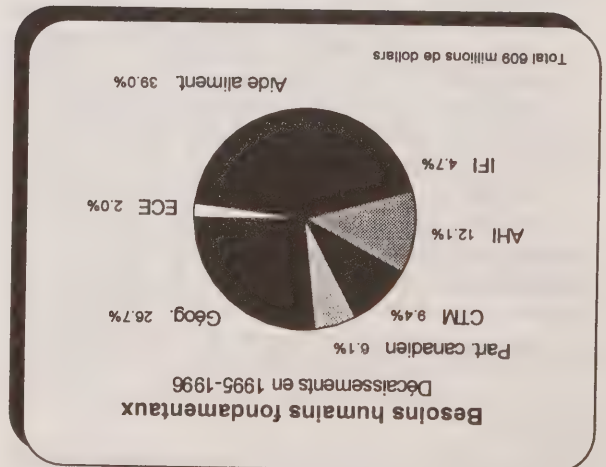
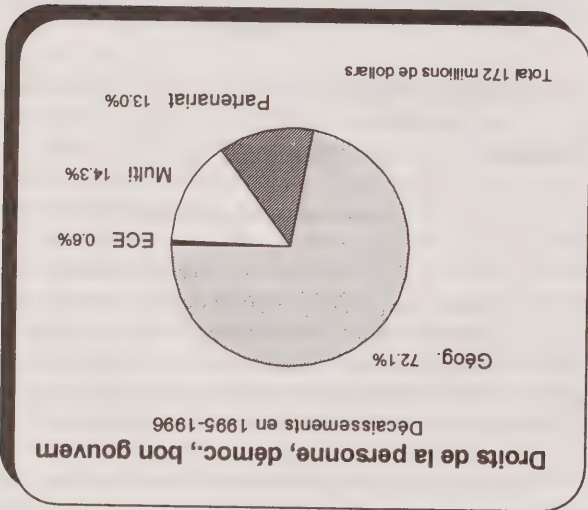
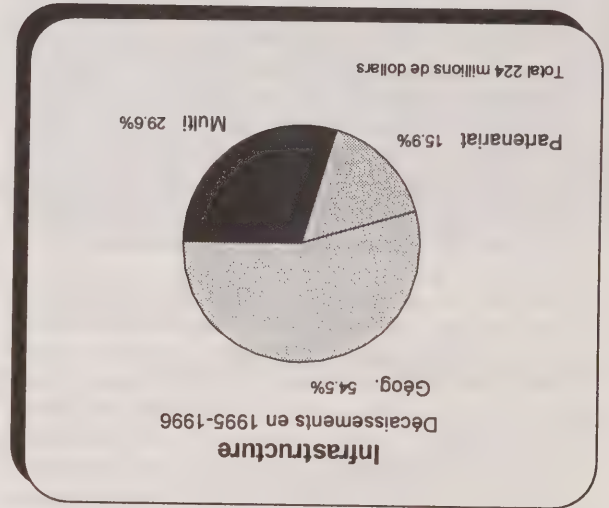
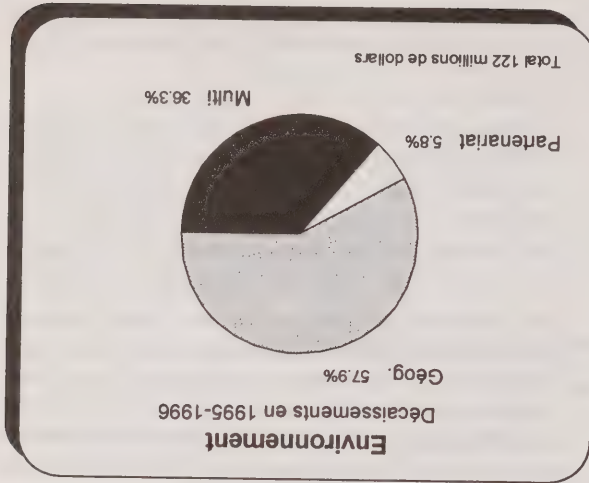
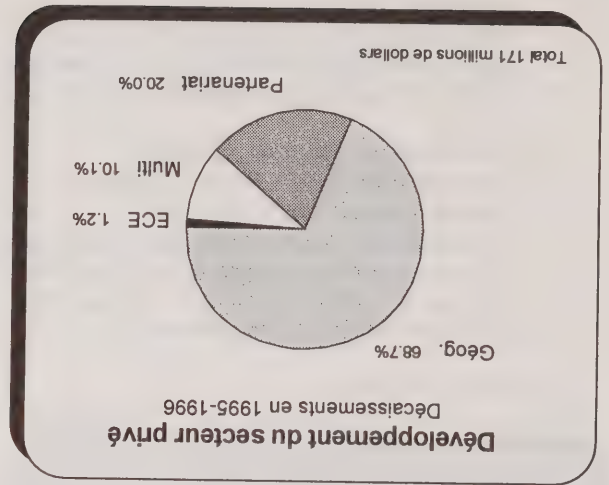
Les interventions de l'Agence dans ce secteur visent à favoriser une croissance économique soutenue et équitable en appuyant le développement du secteur privé dans les pays en développement, dans un cadre de réduction de la pauvreté. Il s'agit de transferts de technologie, de régimes de micro-financement pour les femmes et les jeunes, ou de renforcer le cadre d'action par la réforme des politiques d'ensemble, de la législation et de la réglementation, ou encore de faciliter l'accès des pauvres aux biens productifs.

SYSTÈME DE CODAGE ET DE COMPTAGE

L'ACDI a mis en place en 1995 un système de codage et de comptage qui donne une approximation raisonnable de la répartition des ressources de l'Agence par volet prioritaire de l'APD, pour des projets qui ont été entrepris avant l'approbation des six priorités. L'Agence continue donc d'améliorer le système et les données qu'il contient.

Les activités de l'ACDI dans ce domaine visaient à aider les pays en développement à protéger leur environnement et à contribuer à la recherche de solutions aux problèmes environnementaux mondiaux et régionaux. De plus, comme le prévoit sa politique sur l'environnement, l'ACDI s'est efforcée d'intégrer les questions touchant l'environnement dans ses prises de décisions, dans la planification de ses programmes et la conception de ses projets, ainsi que de ceux de ses partenaires au Canada et à l'étranger. En 1995-1996, elle a consacré 122 millions de dollars, soit 7,4 p. 100 de ses ressources, à des activités réalisées dans le domaine de l'environnement.

À la page 37, une série de graphiques illustrent pour chacune des priorités de l'APD, le pourcentage des décaissements en 1995-1996 par voie d'acheminement de l'aide internationale. À titre d'exemple, pour la priorité DP/D/BG, 172 millions de dollars ont été décaissés par l'ACDI dont 72,1 p. 100 par le truchement des Programmes géographiques, 0,6 p. 100 par l'ECCE, 14,3 p. 100 par les Programmes multilatéraux (Multi), et 13,0 p. 100 par le Partenariat canadien.



Besoins humains fondamentaux (BHF)

Il s'agit de projets qui visent à appuyer les efforts des pays récipiendaires dans les domaines des soins de santé primaires, de l'éducation de base, de la planification familiale, de la nutrition, de l'eau, de l'hygiène et du logement, ainsi qu'à fournir de l'assistance humanitaire quand surviennent des situations d'urgence. En 1995-1996, l'ACDI a injecté 608 millions de dollars pour répondre à ces besoins, soit 37 p. 100 de ses décaissements, soit plus que la cible de 25 p. 100 fixée dans la politique étrangère. Vingt-deux p. 100 des investissements des programmes bilatéraux visent les BHF, sans compter l'aide alimentaire, traduisant ainsi l'importance accrue qu'accorde l'Agence aux secteurs de la santé, l'éducation, l'eau et l'hygiène, et la population. La forte proportion attribuable aux programmes multilatéraux s'explique surtout par l'aide alimentaire et les secours d'urgence acheminés en cas de guerres, de crises, de déplacements de réfugiés et pour la reconstruction après les conflits.

Selon les conclusions d'une évaluation de l'assistance humanitaire internationale au Rwanda réalisée par plusieurs donateurs, dont le Canada, en mars 1996, dans l'ensemble, les interventions des organismes civils d'assistance humanitaire ont vraiment permis de sauver de nombreuses vies et de soulager les souffrances de nombreuses personnes. L'ACDI a pris part à l'effort impressionnant déployé par la communauté internationale pour venir en aide aux habitants de ce pays. Toutefois, l'évaluation souligne aussi que l'assistance humanitaire ne peut remplacer l'action politique. Malgré que l'opération ait, dans l'ensemble, été couronnée de succès, des améliorations s'imposent, p.ex. en matière de préparation aux situations de crise ou encore pour la coordination et le partage des responsabilités entre l'ONU et les ONG.

Intégration de la femme au développement et égalité des sexes (IFD)

Par la mise en oeuvre de sa politique sur l'IFD et l'égalité des sexes, l'Agence vise à favoriser la pleine participation des femmes en qualité de partenaires égales au développement durable de leur société. L'Agence a toujours suivi une approche en deux volets: d'une part mener des initiatives ciblées expressément sur l'IFD, qui ne viseront que les femmes et, d'autre part, intégrer les efforts pour que les buts, les objectifs et les mécanismes d'exécution profitent aussi bien aux femmes qu'aux hommes. En outre, toutes les initiatives de développement doivent comporter une analyse sur la problématique homme-femme. En 1995-1996, l'Agence a consacré 52 millions de dollars, ou 3,2 p. 100 de son budget

de programme, à des activités visant expressément l'IFD. L'intégration des questions d'égalité des sexes dans la conception de tous les programmes et projets de l'ACDI a également progressé puisque environ 35 p. 100 des programmes bilatéraux intègre l'IFD.

L'examen détaillé des activités d'IFD, entamé en 1995-1996, de l'Agence était presque terminé en décembre 1996. Cet examen faisait suite aux recommandations formulées par les auteurs d'une évaluation effectuée en 1992. Six études ont été réalisées dans le cadre de l'examen : le *Suivi de l'évaluation de l'IFD de 1992*; le *Volet vérification - Enquête préliminaire, la Méthodologie de l'étude des répercussions* (une évaluation des effets sur le terrain); l'*Étude des pratiques exemplaires, le Sondage auprès des femmes du Sud*; et *Une analyse de l'information figurant dans la mémoire centrale de l'ACDI*.

D'après les indications préliminaires figurant dans ces études, les activités d'IFD de l'ACDI se sont améliorées depuis 1992. En outre, l'IFD retient de plus en plus l'attention au sein de l'Agence. Et l'on note une amélioration de la qualité de l'information sur l'IFD dans la mémoire centrale (la banque de données de l'ACDI). Les études en question indiquent par ailleurs l'existence de problèmes qui font ressortir le besoin de renforcer certains aspects des activités d'IFD, notamment la nécessité d'établir des objectifs mesurables.

Services d'infrastructure

En 1995-1996, les dépenses au chapitre des services d'infrastructure se sont élevées à 224 millions de dollars, ce qui représente 13,6 p. 100 des ressources de l'Agence affectées aux programmes. Les services d'infrastructure ont constitué une importante composante des activités de toutes les directions générales de programme.

Ces fonds ont été injectés dans des projets destinés à aider les pays en développement à se doter de services d'infrastructure respectueux de l'environnement, l'accent étant mis sur l'aide aux populations les plus pauvres et sur le développement des capacités. Historiquement, les investissements visaient les secteurs de l'énergie, des transports, de l'eau et des télécommunications.

Sommaire du rendement du ministère

L'exercice financier 1995-1996 n'a pas été facile pour les responsables du programme d'aide canadien. L'Agence a dû gérer une réduction de 15 p. 100 du budget d'APD, par rapport aux niveaux de 1994-1995. L'une des conséquences a été la compression de ses effectifs. Un autre défi a été la mise en application des changements qui s'imposaient dans le cadre du renouvellement de la gestion dans le but d'accroître l'efficacité de l'Agence et d'améliorer ses rapports. Enfin, le programme de l'Europe centrale et de l'Est qui relevait jusqu'à des Affaires étrangères a été transféré à l'ACDI.

L'Agence n'en a pas moins continué de poursuivre l'objectif du gouvernement d'accorder de l'aide aux pays en développement, conformément au mandat figurant dans l'énoncé de politique étrangère *Le Canada dans le monde*.

En 1995-1996, les programmes et projets de l'Agence ont procuré d'importants avantages aux pays en développement. Tout en aidant les pays en développement qui sont ses partenaires, le Canada a lui-même retiré certains avantages du programme d'aide décrit dans l'énoncé *Le Canada dans le monde*. Le programme d'aide a renforcé les liens de partenariat. Il contribue à la poursuite des objectifs de politique étrangère du gouvernement, qui consistent à favoriser la prospérité et la création d'emplois au Canada même, à protéger notre sécurité et à assurer le rayonnement des valeurs et de la culture canadiennes à l'étranger.

Si le développement demeure le principal objectif de l'APD, l'ACDI a néanmoins été en mesure, tout en s'acquittant de son mandat, de contribuer accessoirement à la poursuite de l'objectif gouvernemental de création d'emplois et de compétitivité des exportations. Elle a fait en sorte que des Canadiens deviennent les principaux agents d'exécution des programmes d'aide dans les pays en développement. Le programme canadien d'aide s'est ainsi signalé parmi tous les mécanismes d'intervention du gouvernement en permettant à des Canadiens de participer au développement économique, social et politique de plus de 100 pays où vivent 80 p. 100 des habitants de la planète.

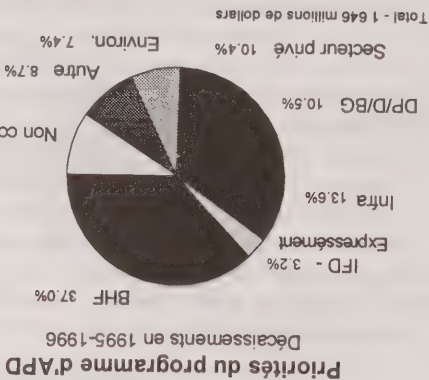
CE QUI SE DIT ...

«Le Canada a joué un rôle essentiel comme partenaire de la coopération internationale pour le développement. En concertation avec d'autres donateurs, il a singulièrement contribué à la stabilité, à la croissance économique et au progrès humain d'importantes régions du tiers monde, et a obtenu de remarquables succès dans le domaine du développement.»

(Source : examen de l'aide publique au développement du Canada par le Comité au développement de l'OCDE - juin 1994)

EXÉCUTION DU PROGRAMME

L'exécution du programme d'APD conformément aux six grands volets prioritaires prend la forme de gammes d'activités complémentaires auxquelles se rattachent des objectifs, des ressources et des responsabilités clairement définies (voir Section II). Le diagramme suivant présente les dépenses effectuées par l'ACDI au regard des six grands volets prioritaires. En 1995-1996, l'ACDI a continué à jouer un rôle essentiel en tant que partenaire au sein du système mondial de coopération au développement. Nous présentons maintenant les réalisations de l'Agence au regard des six priorités générales de programme pour l'exercice 1995-1996. Les réalisations se rapportant à l'Agence et à chacune des gammes d'activités sont présentées en détail plus loin et aussi à la page 42.



CERTAINS RÉSULTATS ESCOMPTÉS :

- ☐ Amélioration de la gestion, de l'administration et de la sécurité : Prestation efficace et administration au moindre coût des services de gestion des ressources humaines. Délégation optimale des pouvoirs de décision aux gestionnaires. Amélioration de la gestion stratégique des ressources humaines.
- ☐ Partenariats renforcés : Plus grande ouverture et transparence dans les relations avec les fournisseurs. Relations de travail plus étroites avec les intervenants, les organismes de réglementation fédéraux et la communauté du développement international.
- ☐ Meilleure communication des résultats aux Canadiens : Systèmes intégrés de mesure et d'examen du rendement et nouvelles méthodes connexes. Nouveau système de gestion des dépenses. Capacité de contrôler rigoureusement les documents, dossiers, etc. de la Direction générale et de l'Agence pendant leur cycle de vie. Infrastructure informatique pour faciliter la gestion axée sur les résultats et la reddition de comptes au Parlement et au public. Publication et diffusion opportunes de l'information.

SERVICES GÉNÉRAUX

MISE EN CONTEXTE

Les Services généraux fournissent à l'Agence des services de soutien qui ne sont pas directement liés à un mécanisme d'exécution en particulier. Ces services sont assurés par les Services à la haute direction de l'Agence, ainsi que par la Direction générale du personnel et de l'administration et la Direction générale de la gestion centrale. Leur coût est comptabilisé comme une dépense administrative indirecte plutôt que comme une dépense directe pouvant être facilement imputée à un mécanisme d'exécution. (Voir à la p. 5 le tableau sur les mécanismes d'exécution.)

Services à la haute direction de l'Agence : comprend les bureaux du ministre et de la présidente et le Secrétariat central.

Le Secrétariat central aide la présidente à s'acquitter de ses fonctions; au besoin, gère certains dossiers du gouvernement, du ministre et de l'Agence; et fournit les services généraux suivants : relations parlementaires, correspondance de la haute direction, accès à l'information et protection des renseignements personnels, et appui aux comités de l'Agence.

Personnel et Administration : la Direction générale du personnel et de l'administration fournit stratégies, conseils, programmes, outils et services en matière de gestion des ressources humaines, d'administration et de sécurité.

Gestion centrale : la Direction générale de la gestion centrale fournit à l'Agence des conseils en gestion des finances et des contrats, des services de soutien en informatique et en télécommunications, des services d'examen du rendement et des services juridiques. Elle est chargée d'élaborer et de faire appliquer des politiques en matière d'achats et de passation de marchés, et de garantir le respect et l'efficacité de ces processus. Elle est également responsable de l'acquisition de connaissances, de l'établissement de mécanismes et de l'adoption de nouvelles méthodes dans des domaines comme la gestion axée sur les résultats et la gestion de l'information.

Tableau 11 : Ressources par sous-secteurs - Services généraux

(en milliers de dollars)				
Budget des dépenses	Budget des dépenses	Prévu	Prévu	
1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000	
Centre international des droits de la personne et du développement démocratique				
5 000	4 586	4 214	4 214	
Dépenses de fonctionnement				
2 144	3 985	3 924	3 924	Haute direction (1)
18 417	15 562	15 089	15 216	Gestion centrale
13 110	11 387	11 052	11 052	Personnel et Administration
38 671	35 520	34 279	34 406	
300	291	287	287	Ressources humaines (ETP) (2)

1. L'augmentation des coûts pour la haute direction de l'Agence est reliée à la création du nouveau cabinet du ministre (1,513 millions de dollars) ainsi qu'à l'amélioration de la coordination générale.
2. Pour plus de renseignements sur les ressources humaines, voir les tableaux 19, 20 et 21 (pages 66 et 67).

CERTAINS RÉSULTATS ESCOMPTÉS

- ☐ **Conseils et information** : Formulation et recommandation de politiques exactes et opportunes et de conseils scientifiques et techniques pour faciliter la prise de décisions éclairées pour le gouvernement, le ministre, l'ACDI ou d'autres ministères en ce qui concerne l'aide internationale.
- ☐ **Programme d'action international** : Les positions de principe du gouvernement canadien en matière d'aide internationale et les politiques de l'ACDI influent sur le programme d'action de la communauté internationale..
- ☐ **Rapports** : Présentation de rapports détaillés et opportuns sur les activités réalisées au moyen de l'Enveloppe de l'aide internationale.
- ☐ **Elaboration de politiques** : Elaboration et publication en temps voulu de politiques exhaustives, pertinentes et techniquement réalisables. Les politiques de l'ACDI se reflètent dans celles des autres ministères, et vice-versa.
- ☐ **Conseils stratégiques et gestion**: Prestation de conseils en planification stratégique et gestion efficace de l'Enveloppe de l'aide internationale afin d'aligner les programmes de l'ACDI sur les lois et priorités du gouvernement.

POLITIQUES

MISE EN CONTEXTE

OBJECTIF

La Direction générale des politiques a pour objectif de formuler et de recommander des politiques, des conseils éclairés et des plans stratégiques en matière de développement durable; et de fournir à l'ACDI de l'information sur le développement.

La Direction générale des politiques terminera le cadre stratégique conformément au mandat de l'Agence et aux six priorités de programmes, tout en suivant les nouveaux dossiers et les tendances qui se dessinent dans le domaine de l'aide au développement, comme le besoin de renforcer les liens entre la consolidation de la paix et le développement.

L'expansion du commerce, des investissements, des relations politiques et des autres liens avec les pays en développement obligent de plus en plus l'ACDI à rechercher une plus grande cohérence des politiques et programmes du gouvernement. La Direction générale des politiques participera à divers exercices gouvernementaux, comme le Comité de recherche des sous-ministres adjoints sur les politiques, afin de s'assurer que les politiques gouvernementales reflètent toute la diversité des relations du Canada avec les pays en développement.

La direction générale regroupe les spécialistes scientifiques et techniques de l'Agence. Ces derniers fournissent, dans leurs domaines individuels, des orientations, des conseils de principe, de l'information technique de pointe et le résultat des expériences antérieures afin d'améliorer les politiques et programmes de l'ACDI en matière de développement.

Le personnel de la direction générale est appelé à jouer un rôle important en représentant le Canada à des réunions internationales, comme celles du CAD de l'OCDE, de l'ONU, du Commonwealth, de la Francophonie ou d'autres organisations. Enfin, la direction gère la base de données statistiques et autres.

Tableau 10: Ressources par sous-secteurs - Politiques

(en milliers de dollars)				
Budget des dépenses	Budget des dépenses	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000	
1996-1997	1997-1998			
Dépenses de fonctionnement (1)	6 746	7 640	7 414	7 414
Ressources humaines (ETP) (2)	76	81	80	80

1. L'augmentation en 1997-1998 est due à un transfert de fonctions et de financement de la Direction générale de la gestion centrale à la Direction générale des Politiques.

2. Pour plus de renseignements sur les ressources humaines, voir les tableaux 19, 20 et 21 (pages 66 et 67).

CERTAINS RÉSULTATS ESCOMPTÉS

- ☐ **Meilleure compréhension du public** : Le public connaît et appuie davantage l'ACDI, ses programmes et le rôle du Canada dans le développement.
- ☐ **Les réalisations et succès de l'Agence sont publiés et diffusés** : Les réussites de l'Agence sont régulièrement mises en lumière dans ses communications.
- ☐ **Communications efficaces du ministre, de la présidente et des autres porte-parole de l'Agence** : Cohérence dans la diffusion des messages fondamentaux de l'ACDI; commentaires positifs des publics cibles; adoption par les directions générales d'une approche stratégique uniforme et cohérente en matière de communications.
- ☐ **Les programmes et projets financés par l'ACDI sont couverts de façon équilibrée par les médias** : Couverture médiatique plus objective et éclairée de l'ACDI et de ses activités; fourniture aux journalistes et comités de rédaction de renseignements de fond sur l'ACDI et ses programmes; intérêt accru des médias pour le développement et la coopération.

COMMUNICATIONS

MISE EN CONTEXTE

OBJECTIF

L'objectif de la Direction générale des communications est de sensibiliser davantage le public canadien au travail de l'ACDI et de ses partenaires et de l'amener à soutenir plus à fond cette action.

Montrer des résultats et renforcer les partenariats sont deux des moyens proposés dans la politique étrangère du gouvernement. Le Canada dans le monde, pour réaliser les objectifs et priorités du Canada en matière d'aide internationale. Ces deux moyens mettent en lumière le besoin d'améliorer les outils, techniques et stratégies de communication.

Conformément à la stratégie de communication du gouvernement, la Direction générale des communications aide le ministre, la présidente et les directions générales de l'ACDI à s'acquitter de leurs responsabilités à ce chapitre. Elle fournit des conseils d'expert, procède à des recherches sur l'opinion publique et à l'analyse des reportages, et produit des documents imprimés et audiovisuels.

Par ses activités de communication, l'Agence tente d'aider des publics choisis, dont les jeunes, les décideurs et les leaders d'opinion, à mieux comprendre ce que fait l'ACDI et à voir les bienfaits qui en résultent. Elle veut sensibiliser davantage les Canadiens au développement international et à ses incidences et renforcer la collaboration avec les partenaires nationaux et internationaux en matière de communications. La Direction générale des communications est responsable de l'application de la politique des communications de l'ACDI.

Par l'entremise du Programme d'information sur le développement, la Direction générale des communications travaille en collaboration avec des particuliers, des ONG et le secteur privé afin d'informer les Canadiens des programmes de développement et des questions connexes en mettant particulièrement l'accent sur l'importance du rôle et de la contribution des Canadiens dans les pays en développement.

Tableau 9: Ressources par sous-secteurs - Communications

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1996-1997	Budget des dépenses 1997-1998	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000
Programme d'information sur le développement	3 879	3 531	3 243	3 243
Dépenses de fonctionnement	6 175	6 018	5 838	5 838
	10 054	9 549	9 081	9 081
Ressources humaines (ETP) (1)	39	38	38	38

1. Pour plus de renseignements sur les ressources humaines, voir les tableaux 19, 20 et 21 (pages 66 et 67).

CERTAINS RÉSULTATS ESCOMPTÉS

- ☐ **Transition économique** : productivité accrue dans les secteurs clés; transfert de compétences et de connaissances; lois et règlements, nouveaux ou modifiés, favorables à l'économie de marché.
- ☐ **Développement démocratique** : institutions du secteur public mieux à même de mettre en place des politiques économiques et sociales équitables.

- ☐ **Liens avec le Canada dans le domaine du commerce et de l'investissement** : études sur les contreparties; formation; conseils d'affaires bilatéraux; expositions commerciales; séminaires et missions.
- ☐ **Sûreté nucléaire** : stations nucléaires de conception soviétique moins dangereuses; réglementation plus rigoureuse du secteur nucléaire.

STRATÉGIES CLÉS

- ☐ Les projets sont le plus souvent de faible envergure et de courte durée, et visent à faciliter la transition d'une économie planifiée à une économie de marché.
- ☐ Les programmes sont surtout de nature réactive, davantage centrés sur le transfert des connaissances et de l'expertise.
- ☐ Les initiatives sont réalisées de concert avec le secteur privé, les ONG, le milieu universitaire, les communautés ethniques et tous les paliers de gouvernement canadiens, afin de mettre à contribution les partenaires canadiens et ceux du pays bénéficiaire. Souplesse et grande importance accordée à la réforme.

ILLUSTRATION

- Le soutien financier sera maintenu pour un projet visant à former aux concepts juridiques occidentaux des professeurs de droit ukrainiens. Dans le cadre de ce projet, quatre professeurs du Centre d'études juridiques de l'Université de Kiev ont reçu cette formation au Canada; quatorze autres personnes devraient suivre ces cours. L'Université de l'Alberta, l'Université York et l'Université McGill sont les partenaires canadiens. La Ukrainian Law Foundation, une organisation jouant un rôle clé dans la réforme juridique en Ukraine, est à l'origine de la création du Centre d'études juridiques. Avec une mise de fonds relativement modeste, ce projet pourrait avoir un impact politique important.

- ☐ Pour parler avec le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international au sujet de stratégies de transition qui seraient fonction des progrès accomplis vers la réforme. Ces stratégies pourraient entrer en vigueur dès l'an 2000. (Si le programme d'aide venait à prendre fin, le Canada maintiendrait certainement ses engagements politiques et, il faut l'espérer, renforcerait ses liens commerciaux avec la région.)

MISE EN CONTEXTE

OBJECTIF

Ce programme vise à appuyer le développement démocratique et la libéralisation économique en Europe centrale et de l'Est (ECE) et dans les États nouvellement indépendants en établissant des partenariats mutuellement avantageux. Il comporte quatre objectifs : appuyer la transition à l'économie de marché; accroître les liens commerciaux et d'investissement entre le Canada et la région; promouvoir le développement démocratique; accroître la sécurité nucléaire.

En facilitant la transition de l'Europe centrale et de l'Est, ainsi que des États nouvellement indépendants, le Canada contribue à assurer leur sécurité et celle de la communauté internationale. Y compris la sienne. Les initiatives réalisées dans le cadre du Programme permettent également de faire rayonner les valeurs canadiennes que sont la démocratie, les droits de la personne et la justice sociale. En facilitant le passage à l'économie de marché, le Canada favorise la stabilité et le progrès, ainsi que l'établissement de liens mutuellement avantageux avec le secteur privé canadien.

La transition vers la démocratie et l'économie de marché des pays d'Europe centrale et de l'Est a brisé l'homogénéité de cette région auparavant caractérisée par des régimes unipartites et une économie dirigée. De fait, le seul facteur unificateur est maintenant la mise en place d'un programme de réforme économique et politique. Cependant, cette réforme ne progresse pas au même rythme dans tous les pays.

Quand le programme a été conçu, en 1989, pour faciliter ce processus de transition, il octroyait 11 millions de dollars à deux pays. Les engagements s'élèvent maintenant à plus de 500 millions de dollars répartis entre 26 pays.

DÉFIS À RELEVER

Les obstacles à surmonter seront en grande mesure tributaires de l'évolution de la situation dans la région. Ils varieront d'un pays et d'un projet à l'autre et peuvent prendre entre autres les formes suivantes : instabilité politique ou économique, défaut de mettre en oeuvre la législation requise, absence de soutien financier local.

Tableau 8: Ressources par sous-secteur- Pays en transition

(en milliers de dollars)				
Budget des dépenses	Budget des dépenses	Prévu	Prévu	
1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000	
Assistance technique bilatérale	85 616	77 130	74 987	74 687
Assistance humanitaire et multilatérale	15 409	15 500	10 100	10 400
101 025	92 630	85 087	85 087	
Dépenses de fonctionnement	6 523	6 295	6 110	6 110
107 548	98 925	91 197	91 197	
Ressources humaines (ETP) (1)	77	85	85	85

1. Pour plus de renseignements sur les ressources humaines, voir les tableaux 19, 20 et 21 (pages 66 et 67).

CERTAINS RÉSULTATS ESCOMPTÉS

- ☐ Besoins humains fondamentaux : Amélioration de la capacité des groupes vulnérables de répondre à leurs besoins fondamentaux par le soutien aux initiatives de partenaires canadiens.

- ☐ Intégration de la femme au développement (et égalité des sexes) : Amélioration de la capacité des institutions gouvernementales, des ONG, des groupes et associations de femmes d'intégrer la question de l'égalité des sexes à leurs politiques et activités et d'en faire la promotion.
- ☐ Services d'infrastructure : Prestation de services d'infrastructure durables dans les pays en développement par l'entremise d'activités internationales d'organisations canadiennes.
- ☐ Environnement : Amélioration de la capacité des pays en développement de mettre en oeuvre des activités de développement respectueuses de l'environnement. Amélioration de la capacité de gérer les ressources naturelles et environnementales de façon durable.
- ☐ Développement du secteur privé : Développement durable du secteur privé. Accroissement des investissements canadiens dans le développement du secteur privé.
- ☐ Droits de la personne, démocratie et bon gouvernement : Amélioration de la capacité des institutions gouvernementales et non gouvernementales des pays en développement de promouvoir les droits de la personne, la démocratie et le bon gouvernement. Accroissement de la participation de la population aux affaires publiques dans les pays en développement.

STRATÉGIES CLÉS

- ☐ Recourir à la politique de partage des coûts, qui prévoit que tous les partenaires au Canada doivent contribuer au financement de leurs activités de développement, afin d'augmenter le sentiment d'appartenance des partenaires et de lever des fonds qui permettront d'au moins doubler l'investissement de l'ACDI. En appliquant cette politique de façon plus uniforme, l'ACDI augmentera sa capacité de programmation.
- ☐ Favoriser des liens constructifs avec les partenaires canadiens et appuyer un processus continu de dialogue et de consultation sur les politiques auprès d'un large éventail d'intervenants canadiens, afin d'obtenir leurs points de vue, d'informer le public, de mieux faire connaître les priorités de l'APD et de renforcer l'appui du public.

ILLUSTRATION

- L'effet de levier permet de répondre aux objectifs de prospérité et de création d'emploi de la politique étrangère. L'ACDI a appuyé une entreprise conjointe en Chine visant la fabrication de radios à micro-ondes. La société canadienne a ainsi donné 95 semaines de formation au personnel chinois au Canada et 191 semaines d'assistance technique. La firme canadienne et son partenaire local ont investi respectivement 3,3 millions et 1,5 millions de dollars US. Sur les cinq premières années de mise en production, la société canadienne recevra 0,9 million de dollars en honoraires et vendra pour 20,5 millions de dollars de biens et 0,5 million de services. La société a ainsi créé 78 emplois au Canada et 99 en Chine. En vertu des politiques sur le remboursement des contributions, la société a remboursé \$223 765 au Receveur général du Canada sur une contribution de l'ACDI de \$581 106.

PARTENARIAT CANADIEN

MISE EN CONTEXTE

OBJECTIF

Le Programme de partenariat canadien a pour objectif de promouvoir des partenariats mutuellement avantageux entre des organisations au Canada et dans les pays en développement afin de promouvoir le développement durable et de réduire la pauvreté dans le monde en développement.

Au Canada, le développement international a toujours mobilisé l'intérêt et l'appui de larges segments de la population. Les ordres religieux, universités et autres organisations non gouvernementales ont ouvert le chemin au gouvernement dans ce domaine.

Le Canada et ses partenaires des pays en développement ont intérêt à veiller à ce que ces organisations et d'autres groupes canadiens demeurent des partenaires actifs. En effet, de plus en plus, les pays en développement ont besoin de compétences et de savoir-faire que l'on trouve davantage dans ces secteurs que dans le secteur public. Alors que l'APD canadienne diminue, nous devons miser sur les compétences, le savoir-faire et les partenariats pour continuer de contribuer au développement international.

Les partenaires du secteur privé jouent un rôle primordial dans la promotion de la croissance équitable dans le cadre du Programme de coopération industrielle. Les organisations non-gouvernementales (ONG), les universités, les collèges, les associations professionnelles et les syndicats resteront des acteurs clés dans nos programmes de réduction de la pauvreté, en renforçant les institutions grâce à des activités de développement communautaire, au transfert de la technologie et des connaissances canadiennes, ainsi qu'à des initiatives touchant les droits de la personne et le développement démocratique. Le programme travaille également avec les jeunes - les futurs «leaders» - , au Canada et dans les pays en développement, pour leur assurer une place dans ce domaine.

DÉFIS À RELEVÉ

Parmi les facteurs pouvant nous empêcher d'atteindre les objectifs du programme, citons la baisse des revenus de la plupart des organisations canadiennes, les événements politiques ou économiques défavorables dans les pays en développement, la participation restreinte des femmes et l'impossibilité pour les étudiants formés au Canada de retourner dans leurs pays p. ex. à cause d'une guerre ou d'une catastrophe naturelle.

Tableau 7 : Ressources par sous-secteurs - Partenariat canadien

(en milliers de dollars)				
Budget des dépenses	Budget des dépenses	Prévu	Prévu	Prévu
1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000	
208 253	188 194	172 444	172 444	172 444
64 956	61 700	57 102	57 102	57 102
8 900	8 589	8 288	8 288	8 288
Soutien au secteur bénévole et projets spéciaux				
Coopération industrielle				
Bourses d'études				
282 109	258 483	237 834	237 834	237 834
Dépenses de fonctionnement				
10 415	10 164	9 861	9 861	9 861
292 524	268 647	247 695	247 695	247 695
145	142	142	142	142
Ressources humaines (ETP) (1)				

1. Pour plus de renseignements sur les ressources humaines, voir les tableaux 19, 20 et 21 (pages 66 et 67).

- ☐ **Renforcement des partenariats** : accroissement des liens entre les Canadiens et les IDM: multiplication des contacts et des achats de biens canadiens.
- ☐ **Efficacité accrue** : amélioration de la coordination entre les IDM ainsi qu'avec les donneurs bilatéraux.
- ☐ **Environnement** : amélioration de la capacité de coordination et de programmation des IDM en environnement afin de réduire les coûts de la dégradation environnementale et l'épuisement des ressources naturelles.

STRATÉGIES CLÉS

- ☐ S'efforcer d'augmenter l'efficacité des actions multilatérales en renforçant la coordination au sein du système et en mettant l'accent sur la réforme des institutions.
- ☐ Renforcer l'influence qu'exerce le Canada au sein du système multilatéral en veillant à ce que les représentants canadiens soient particulièrement efficaces et en formant des alliances avec d'autres pays partageant les mêmes objectifs.
- ☐ Chercher à mieux faire connaître le système de développement multilatéral aux Canadiens en renforçant les liens entre les intervenants canadiens et les partenaires des organisations multilatérales.
- ☐ S'efforcer d'accroître encore davantage les retombées des dépenses en aide alimentaire et en secours d'urgence en favorisant la préparation aux catastrophes, en privilégiant les plus pauvres, en utilisant les liens entre la faim et la santé, ainsi qu'en ayant recours aux données scientifiques les plus récentes.

ILLUSTRATION

- Lorsque 71 chefs d'Etat et de gouvernement se sont réunis en 1990 dans le cadre du Sommet mondial pour les enfants, un événement sans précédent, de nombreuses personnes se sont interrogées sur l'utilité d'une telle rencontre. Or, ce sommet a fait une différence réelle pour les enfants. Des millions de vies ont été sauvées grâce à l'immunisation d'un plus grand nombre d'enfants, à un accès accru à l'eau potable et à des améliorations sur la nutrition. La contribution de l'ACDI au financement général de l'UNICEF, ainsi que les efforts des partenaires canadiens (p.ex. UNICEF Canada) y sont pour une bonne part. La Banque interaméricaine de développement, à la demande du Canada, a abandonné les prêts d'infrastructure et d'ajustements structurels pour mettre l'accent sur la réduction de la pauvreté. Elle investit maintenant davantage dans le secteur social et recherche l'amélioration de la gestion publique.
- Les secours d'urgence canadiens (l'aide humanitaire et l'aide alimentaire) ont joué un rôle clé pour atténuer les effets des crises en Afrique centrale (au Rwanda et au Zaïre).

Tableau 6: Ressources par sous-secteurs - Programmes multilatéraux

(en milliers de dollars)				
Budget des dépenses	Budget des dépenses	Prévu	Prévu	Prévu
1996-1997	dépenses 1997-1998	1998-1999	1999-2000	
Budgétaire				
Aide alimentaire	143 597	119 379	110 365	110 645
- Aide alimentaire bilatérale				
- Aide alimentaire Multilatérale	107 693	96 935	89 042	89 042
Assistance humanitaire internationale (1)	73 758	77 178	71 708	71 708
Institutions financières internationales	162 200	148 201	139 492	139 492
Coopération technique multilatérale	108 787	104 021	95 550	95 550
Non budgétaire				
Institutions financières internationales	11 202	13 938	18 637	20 146
Dépenses de fonctionnement	4 546	4 544	4 408	4 408
Ressources humaines (ETP) (2)				
611 783	564 196	529 202	530 991	54
55	55	54	54	

1. Débutant en 1997-1998, les ressources allouées à l'initiative de consolidation de la paix ont été prises à l'intérieur de l'ÉAI.

2. Pour plus de renseignements sur les ressources humaines, voir les tableaux 19, 20 et 21 (pages 66 et 67).

CERTAINS RÉSULTATS ESCOMPTÉS

- ☐ **Besoins humains fondamentaux** : amélioration de l'espérance de vie, de l'alphabétisation et de la capacité de production par un plus grand accès aux programmes de services sociaux de base des IDM; réduction durable de la pauvreté par une aide alimentaire axée sur les pauvres. Réduction des pertes de vies et de biens par des secours d'urgence opportuns et efficaces. Amélioration de la capacité des pays de se préparer aux catastrophes et d'en limiter les effets.
- ☐ **Services d'infrastructure** : intégration par les IDM de la réduction de la pauvreté, de la création de capacités et de l'environnement dans les programmes visant les services d'infrastructure de façon à en augmenter l'impact et la durabilité.
- ☐ **Développement du secteur privé** : une meilleure analyse, de la part des IDM, et un plus grand appui en faveur d'une croissance équitable et durable. Amélioration de la capacité des institutions des gouvernements récipiendaires à offrir un cadre propice au développement du secteur privé. Accroissement des activités créatrices de revenus pour les pauvres p.ex. par des projets de microfinancement et de projets « vivres contre travail ».
- ☐ **Droits de la personne, démocratie et bon gouvernement** : des politiques claires chez les IDM afin que leurs programmes encouragent un plus grand respect des droits de la personne et de la sécurité individuelle, la démocratie et le bon gouvernement, ainsi que le renforcement de la société civile.
- ☐ **Intégration de la femme au développement (et l'égalité des sexes)** : augmentation de l'accès des femmes et des filles à l'éducation et aux sources de revenu afin qu'elles puissent pleinement participer aux programmes appuyés par le multilatéral et en profiter.

OBJECTIFS

Les objectifs du programme sont les suivants:

- promouvoir des approches de développement globales et multilatérales efficaces qui réduisent la pauvreté, rendent le monde plus sûr et assurent une plus grande prospérité;
- veiller à ce que les secours d'urgence et l'aide alimentaire canadien soient acheminés aux pays récipiendaires de façon opportune et efficace.

MISE EN CONTEXTE

L'action multilatérale est essentielle à la réalisation des objectifs de la politique étrangère du Canada et de l'aide internationale. Les programmes multilatéraux permettent au Canada de jouer un rôle de premier plan au sein des principales organisations de développement internationales, telles que les Nations Unies, le Commonwealth et la Francophonie, ou encore au sein des IFI. Par leur intermédiaire, le Canada est en mesure d'exercer un plus grand impact sur le développement international qu'en se limitant à des initiatives avec le secteur privé ou par le biais de programmes bilatéraux. L'ACDI fait achever son aide humanitaire en majeure partie par les Nations Unies et des organisations internationales comme le Mouvement de la Croix-Rouge, ainsi que par des ONG canadiennes comme CARE et World Vision.

Un système multilatéral efficace permet au Canada de s'attaquer à des problèmes globaux (l'environnement, la sécurité, le commerce, les droits des enfants, la santé, etc.) qui lui sont importants mais qui sont trop vastes pour être traités uniquement sur le plan national ou de façon bilatérale. En outre, il permet de mettre en commun des quantités importantes de ressources supplémentaires. Ainsi, le Canada fournit entre trois et cinq p. cent des ressources de développement multilatérales (IDM). Par contre, en étant membre de ces organisations, il exerce une influence sur l'ensemble de leur orientation et de leur programmation. Enfin, le système multilatéral favorise le consensus sur les grandes questions internationales, ainsi que le partage des expériences.

DÉFIS À RELEVÉ

Les programmes multilatéraux font face à cinq défis de taille :

- continuer de renforcer l'influence exercée par le Canada et sa crédibilité au sein du système multilatéral, malgré les importantes réductions dans l'appui financier du Canada aux organisations de développement multilatérales;
- continuer de mieux faire comprendre aux Canadiens l'importance du système multilatéral et les avantages que le Canada en retire;
- continuer de fournir des secours d'urgence opportuns et efficaces et de mettre en place des mécanismes de prévention pour atténuer l'effet des catastrophes;
- continuer d'appuyer le processus de réforme au sein du système multilatéral, afin que les ressources soient utilisées au mieux et que le système soit plus en mesure de relever ses nouveaux défis;
- trouver des moyens de travailler plus étroitement avec les institutions de développement multilatérales.

CERTAINS RÉSULTATS ESCOMPTÉS

- ☐ **Besoins humains fondamentaux** : Amélioration de la qualité et de la fiabilité de l'eau potable et des services d'hygiène, ainsi que de l'accès à ces services (p.ex. à 150 000 personnes dans les Amériques). Hausse du revenu familial. Amélioration des soins de santé et de la capacité à traiter les maladies sexuellement transmissibles. Sécurité alimentaire (amélioration des méthodes agricoles et de la production vivrière).
 - ☐ **Services d'infrastructure** : développement des capacités humaines et institutionnelles à concevoir la prestation de services d'infrastructure, à les mettre en place, à les gérer et à les exploiter. Utilisation plus rationnelle de l'énergie (p.ex. d'ici à 2002, l'Amérique centrale devrait économiser au-delà de 10 millions de dollars US par an pour ses besoins en électricité).
 - ☐ **Développement du secteur privé** : Cadre plus propice au développement du secteur privé. Amélioration de la capacité du secteur privé (p.ex. de quelque 140 micro, petites et moyennes entreprises aux Amériques). Plus d'entreprises locales, surtout petites et moyennes. Plus de liens avec les entreprises canadiennes.
- Droits de la personne, démocratie et bon gouvernement** : Plus de réformes économiques. La paix. Amélioration des élections, du cadre législatif (p.ex. en Haïti, 14 cours de première instance entièrement opérationnelles) et promotion des droits de la personne. Rôle plus important de la société civile. Plus de transparence, de responsabilité et de participation du public.
- Environnement**: Amélioration de la capacité à utiliser les évaluations d'impact environnemental comme outil de gestion de l'environnement. Recul de la désertification. Reboisement en Amérique centrale de quelque 15 000 hectares.

STRATÉGIES CLÉS

- ☐ Contribuer à réduire la pauvreté et à promouvoir la paix et la stabilité. Ces conditions sont essentielles au développement durable en Afrique et concordent avec les valeurs canadiennes de démocratisation, de bon gouvernement et de droits de la personne. Encourager de grands pas vers la démocratisation, comme en Afrique du Sud, et de plus petits, comme en Tanzanie.
- ☐ Pour le programme de l'Afrique et du Moyen-Orient, augmenter à 30 p. 100 du budget d'ici l'an 2000, les investissements au titre des besoins humains fondamentaux, en plus de l'aide alimentaire et des secours d'urgence.
- ☐ Concilier l'engagement immédiat à l'égard des besoins humains et de la stabilité avec les contributions destinées à favoriser l'autosuffisance économique à long terme.
- ☐ En Asie, accélérer et intensifier le changement, à savoir: investir dans les connaissances afin d'augmenter l'efficacité des investissements financiers et de les multiplier; accroître la formation de réseaux et d'alliances stratégiques; réagir plus rapidement et avec plus de souplesse; travailler plus étroitement avec le secteur financier (de la Banque mondiale aux banques commerciales) afin de favoriser les investissements qui dépassent les moyens de l'ACDI; et concentrer davantage sur les résultats.
- ☐ Pour le programme des Amériques, encourager une plus grande équité en faveur d'une croissance durable en se concentrant sur la réduction de la pauvreté dans les pays qui comptent le plus de démunis; mettre l'accent sur le développement démocratique, le bon gouvernement, et une meilleure gestion des ressources environnementales; maintenir un niveau modéré d'activités avec les pays plus prospères comme l'Argentine, le Chili, le Paraguay, et l'Uruguay; et mener des initiatives d'intégration régionale.

Américains au cours de la prochaine décennie devront appuyer les efforts de la région vers une plus grande «équité en faveur d'une croissance durable.»

DÉFIS À RELEVÉ

L'Afrique et le Moyen-Orient connaissent de graves problèmes : une forte croissance démographique, un niveau de pauvreté qui compte parmi les plus forts au monde, des ressources naturelles en déperdition, sans compter le bouleversement de la société en général et des normes et traditions locales, en particulier. En outre, à l'heure actuelle, les apports de ressources de l'extérieur manquent terriblement. L'incapacité de la région à attirer les investissements privés la rend particulièrement tributaire de l'APD. Or, depuis 1993, les budgets de l'APD en chiffres absolus ont considérablement diminués et vont continuer de baisser dans les prochaines années. Il devient donc critique de se concentrer sur les secteurs qui donnent les meilleurs résultats, par exemple le développement des ressources humaines, de la gestion publique et de l'économie.

L'ACDI devra cibler ses investissements et choisir ses partenaires canadiens, internationaux et locaux de façon à favoriser et à entretenir les signes avant-coureurs de réduction de la pauvreté, de paix et de stabilité. L'effet

de nos investissements sera largement fonction de la prise en charge du changement par les pays eux-mêmes. Ces derniers devront mettre en place les politiques requises aux progrès économiques et sociaux. L'ACDI doit être prête à faire face aux rapides changements qui s'opèrent dans la région.

Les pays asiatiques sont confrontés à des défis de taille. Ils doivent augmenter leur capacité à gouverner au sein d'économies de marché qui sont beaucoup plus ouvertes et intégrées au commerce international et aux marchés de capitaux, tout en veillant à une croissance équilibrée, à la gestion de l'environnement, à la création d'emplois, au perfectionnement des compétences et à l'ouverture des régimes politiques. Avec l'accroissement des investissements étrangers, les fonds de l'aide au développement perdent leur importance pour bien des pays en Asie. En revanche, de plus en plus, l'aide leur ouvre l'accès aux connaissances, à l'expérience et aux techniques dont ils ont besoin. C'est là le virage que l'ACDI devra opérer avec son programme en Asie.

ILLUSTRATION

Voici un exemple où la coordination de l'aide et l'effet de levier permettent à l'ACDI de faire une différence. L'Agence versera une contribution relativement modeste de 3 millions de dollars dans le cadre d'un Programme global de coopération Pérou-UNICEF de 63 millions de dollars. Les résultats escomptés de ce programme quinquennal sont les suivants :

- la création de 1 000 associations de parents;
- la formation de 20 000 groupes de femmes en nutrition, santé, droits des femmes et gestion du crédit;
- la création de 300 pharmacies fonctionnelles et la formation du personnel de santé requis;
- la création de 400 organisations chargées de défendre les droits des enfants.

Pour les Amériques, plusieurs facteurs influent sur l'aide au développement. Bien que dans la plupart des pays, les gouvernements aient été élus démocratiquement, les institutions démocratiques demeurent fragiles et inégalement développées. Cette situation, liée aux graves inégalités sociales qui existent dans la région, risquent de compromettre la stabilité et le processus de démocratisation. Les pays en développement dans les Amériques avaient eu lieu vers 1989-1991). L'une des grandes questions de principe qui se posent aux gouvernements de la région consiste à faire davantage profiter les pauvres des progrès que les réformes ont suscités jusqu'à présent.

Sous l'angle du développement international, l'Asie apparaît comme une terre de contrastes, qui enregistre de fortes croissances économiques, mais qui regroupe aussi plus de 70 p. 100 des pauvres de la planète. Pour que la croissance soit équitable, les pauvres doivent avoir les biens et la formation nécessaires pour pouvoir profiter du progrès.

Des pays dynamiques, comme la Thaïlande ou les Philippines, prouvent que la transformation économique est possible et démontrent aux pays donateurs que l'aide internationale n'est pas une histoire sans fin. Pourtant, la croissance hypothèque les infrastructures, l'environnement et les compétences qui relient les populations, y compris les femmes, à ces secteurs dynamiques. Les institutions doivent s'adapter à la libéralisation économique tout en protégeant les droits individuels et les intérêts du public. De même, la Chine et les autres sociétés en transition doivent repenser leurs cadres législatifs, leurs politiques et leurs institutions pour les adapter à l'économie de marché et réduire les inégalités régionales. Les pays plus pauvres, comme le Pakistan et le Bangladesh, ont entamé d'importantes réformes économiques, mais sont entravés par des infrastructures et des institutions inadéquates qui n'étaient pas faites pour des économies globalement intégrées.

Les transformations économiques qui s'opèrent en Asie créent de nouveaux défis pour le développement. L'implantation de nouvelles industries entraîne de nouveaux dangers pour l'environnement. L'essor économique débouche sur de nouvelles formes d'iniquité, sur des problèmes de sécurité régionale et sur de nouvelles menaces pour les intérêts des femmes. Cette situation fournit à l'ACDI l'occasion de relever des défis et de contribuer de manière constructive au développement durable d'une région qui revêt une importance croissante pour le Canada.

Amériques

Le Canada est directement intéressé dans les Amériques sur les plans de la politique, de l'économie et de la sécurité. En 1990, il s'est joint à l'Organisation des États américains (OEA) afin de promouvoir la sécurité et le développement démocratique, et assumer un rôle plus dynamique sur la scène politique et socio-économique dans cet hémisphère. Le «leadership» manifesté par le Canada dans le règlement de la crise en Haïti et pour instaurer la paix en Amérique centrale en est la preuve. Le Canada renforce ses liens avec ses voisins les plus immédiats au moyen de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis, de la ratification de l'Accord de libre-échange nord-américain, de l'engagement à l'égard de l'établissement d'un système de libre-échange d'ici l'an 2005 (de l'Alaska à la Terre de feu), et en novembre 1996, la signature de l'Accord de libre-échange avec le Chili. L'approche «Équipe Canada», dont font partie des institutions de la société civile autant que des gouvernements, témoigne d'un intérêt accru envers les partenariats en matière de commerce, de sécurité et de développement. Ainsi, prennent de plus en plus d'importance, les volets prioritaires de l'APD.

Les Amériques présentent pour l'ACDI un défi complexe. La stabilité économique, la libéralisation des échanges et la démocratisation ont marqué les dix dernières années. Pourtant, on peut se demander si ces gains sont durables. Les démocraties demeurent fragiles. L'élite continue de détenir tous les pouvoirs. L'exclusion des démunis demeure un obstacle majeur. Le trafic de stupéfiants, la croissance de la violence urbaine, et la détérioration de l'environnement sont d'autres problèmes qui frappent la région. C'est par ailleurs en Amérique latine que la répartition du revenu est la moins équitable. Les activités que l'ACDI mettra en œuvre dans les

ILLUSTRATION

- > Pour de nombreux pays du bassin du Nil, la gestion de l'eau représente sans doute le problème de développement le plus important. Le bassin couvre une superficie d'environ 3 millions de kilomètres carrés et constitue une ressource socio-économique majeure pour les pays de la région.
- > Ces pays ont entrepris, avec l'aide du Canada, un audacieux projet d'aménagement du Nil qui profitera à long terme à leurs 250 millions d'habitants. Ils ont amorcé un dialogue qui pourrait déboucher sur l'aménagement, la protection et l'exploitation durables et intégrées des ressources hydriques du bassin. Ils ont également entamé des négociations pour déterminer de façon équitable les droits de chaque pays quant à l'utilisation des eaux du Nil.
- > Le Canada a versé 2,5 millions de dollars pour appuyer le processus. Il joue également un rôle clé en amenant les donateurs à se concerter pour soutenir l'aménagement du Nil.

Le programme de l'Afrique et du Moyen-Orient couvre une vaste région comprenant 66 pays, plus de 865 millions d'habitants, et de nombreuses cultures, langues et mentalités. De fait, la diversité sociale, économique et politique rend impossible toute généralisation.

L'Afrique subsaharienne, l'une des deux sous-régions, est souvent perçue comme une terre marquée par les crises, la pauvreté et l'échec. Cette vue pessimiste occulte les nombreux efforts que déploie la population pour améliorer ses conditions de vie. Il est vrai que les raisons de s'inquiéter ne manquent pas : les conflits persistants, dégradation de l'environnement, forte croissance démographique et lenteur de la croissance économique. Toutefois, la réalité africaine est bien plus complexe que ces impressions superficielles ne le laisseraient penser. De vastes régions sont stables et paisibles. La coopération régionale s'intensifie. La réforme économique connaît un certain succès. On observe, dans bien des pays, des signes avant-coureurs de libéralisation économique et politique.

Dans de nombreuses parties de l'autre sous-région, l'Afrique du Nord et le Moyen-Orient, la consolidation de la paix et de la sécurité représente un défi de taille. En revanche, les pays plus dynamiques montrent des signes prometteurs de libéralisation économique. Et le processus de paix du Moyen-Orient, quoique fragile, fait espérer une solution à long terme au conflit israélo-arabe.

Une nouvelle génération de leaders africains sort des rangs. Au cours des cinq dernières années, on a compté plus de trente élections, la plus mémorable ayant mis fin à l'apartheid en Afrique du Sud.

C'est sans doute le terme « libéralisation » qui décrit le mieux l'évolution que connaissent de nombreuses régions en Afrique dernièrement, puisqu'on y assiste à un relâchement du contrôle de l'État sur les activités politiques et économiques des citoyens. Une plus grande liberté d'expression, surtout pour la presse, et la tolérance d'une opposition organisée dénotent une attitude plus responsable de la part des gouvernements. Dans 31 pays, les partis d'opposition ont été légalisés. Cependant, nous sommes encore loin de voir l'ensemble du continent suivre le pas, comme en témoignent les crises qui frappent certains pays comme le Nigéria, le Zaïre et le Burundi.

Le programme de l'Afrique et du Moyen-Orient est le plus important des trois programmes géographiques (bilatéraux). Il représente 44 p. 100 de l'aide bilatérale.

ILLUSTRATION

- Le formidable essor économique qu'a connu la Malaisie dans les années 70 a permis à ce pays en développement de devenir un des « tigres asiatiques ». Depuis plus de 25 ans, son taux de croissance annuel se situe aux alentours de 7 p. 100. De nombreux pays en développement tirent les leçons de l'expérience des « tigres asiatiques », à savoir la nécessité d'investir dans le développement des ressources humaines, dans la santé et l'agriculture, ainsi que la nécessité de définir un rôle approprié pour le gouvernement et le secteur privé.
- La métamorphose de la Malaisie montre également que les pays peuvent atteindre un stade où l'aide au développement est beaucoup moins nécessaire. Le Canada met en oeuvre aujourd'hui encore un programme de coopération avec la Malaisie. Toutefois, de plus en plus, il est axé non plus sur des niveaux élevés de financement, mais sur une assistance technique stratégique. Le programme actuel contribue à solutionner d'importants problèmes de développement durable et à donner suite aux priorités de développement du pays. Les relations mutuellement avantageuses entre les secteurs privés malaysien et canadien devraient survivre à la disparition du programme d'aide au développement.

PROGRAMMES GÉOGRAPHIQUES

OBJETIF

Appuyer le développement durable et la réduction de la pauvreté en mettant en oeuvre des programmes de développement dans des régions et pays précis, en fonction des besoins des pays en développement, de l'objectif et des priorités du programme d'APD, et des intérêts de la politique étrangère du Canada.

Les programmes géographiques sont des programmes de pays à pays. Également appelés programmes bilatéraux, ceux-ci permettent au gouvernement du Canada de fixer et de mettre en oeuvre des objectifs de coopération au développement par des contacts directs avec les pays bénéficiaires. Ils sont élaborés en consultation et en collaboration avec les partenaires de ces pays, puisque la responsabilité première en matière de développement national incombe aux gouvernements eux-mêmes. Les programmes bilatéraux constituent pour le gouvernement canadien le principal mécanisme d'investissement à long terme dans des secteurs névralgiques sur le plan du développement. Ces programmes absorbent environ le tiers du budget de l'aide internationale.

Les projets financés dans le cadre des programmes géographiques tiennent compte des besoins des pays en développement et de la capacité du Canada à répondre à ces besoins. La valeur de ces projets, ainsi que des contrats et des accords de contribution s'y rapportant, varie entre des milliers et des dizaines de millions de dollars; l'approche adoptée et les domaines d'intervention diffèrent également d'un projet à l'autre. À de rares exceptions près, l'aide accordée dans le cadre des programmes géographiques est une aide en nature et non une aide pécuniaire. Ces programmes sont mis en oeuvre directement par des fournisseurs et des agents d'exécution canadiens, ou sont achetés sur place. Tous les projets sont exécutés conformément aux politiques canadiennes pour l'achat de biens et services au Canada et aux exigences relatives au contenu canadien.

Les trois directions générales géographiques - Afrique et Moyen-Orient, Asie et Amériques - sont responsables de la planification et de l'acheminement, aux récipiendaires admissibles, de l'APD canadienne de pays à pays.

Tableau 5: Ressources par sous-secteurs - Programmes géographiques

(en milliers de dollars)				
Afrique et Moyen-Orient	Asie	Amériques	Budget des dépenses	
			1996-1997	1997-1998
323 873	266 296	144 549	296 793	273 164
273 164	224 602	122 186	244 030	224 602
619 952	619 952	619 952	673 578	619 952
Dépenses de fonctionnement			39 447	38 479
774 165	713 243	658 431	713 243	658 431
Ressources humaines (ETP) (1)			525	519
			519	519

1. Pour plus de renseignements sur les ressources humaines, voir les tableaux 19, 20 et 21 (pages 66 et 67).

Détails par secteur d'activités

Dans les pages qui suivent, le plan de l'ACDI est réparti en sept «mini-plans», un par secteur d'activités. Chaque plan commence avec l'objectif du secteur, qui est conforme à la mission et aux buts de l'ACDI. La partie intitulée «Mise en contexte» décrit ensuite le secteur, sa raison d'être et comment il s'acquitte de ses objectifs.

Les défis auxquels le secteur est confronté sont résumés dans «Défis à relever», tandis que l'essence du plan se trouve sous la rubrique «Certains résultats escomptés» où un échantillon de résultats attendus sont regroupés, le plus souvent, selon les six volets prioritaires de l'APD. Pour le secteur des Pays en transition, les résultats attendus sont regroupés selon les quatre objectifs de l'ECE.

Afin de rendre l'information plus concrète, un projet ou un programme donné est brièvement décrit à titre d'illustration. Le plan se termine avec la rubrique «Stratégies clés» qui se passe d'explications.

Les plans des secteurs autres que de programmes - Communications, Politiques et Services généraux - se présentent un peu différemment: les résultats escomptés sont regroupés selon les objectifs et les fonctions du secteur, et les rubriques sur les défis et les stratégies, ainsi que l'illustration sont absentes.

Ce qui se dit ...

« L'Agence canadienne de développement international (ACDI) et d'autres organismes du système canadien de coopération pour le développement sont indiscutablement des atouts majeurs qui permettront au Canada de continuer à jouer un rôle dynamique dans le système international de coopération pour le développement. »

- Comité d'aide au développement de l'OCDE (Série des examens en matière de coopération pour le développement, Canada, juin 1994)

Question fréquemment posée

Pourquoi consacrer des fonds publics, qui sont peu abondants, à l'aide au développement international?

Les Canadiens ne peuvent survivre et progresser si les habitants de nombreuses autres régions souffrent. La sécurité du Canada est liée à la sécurité et au bien-être de tous les habitants de la planète. La pauvreté engendre la maladie, la migration, la dégradation de l'environnement et d'autres problèmes qui transcendent les frontières et nous touchent tous.

Crédits (en dollars)		Budget Principal	
		1997-1998	
20	Agence canadienne de développement international		
	autorisation :		
	a) d'engager des personnes qui travailleront dans les pays en voie de développement et dans les pays en transition;		
	b) de dispenser instruction ou formation à des personnes des pays en voie de développement et des pays en transition, conformément au <i>Règlement sur l'assistance technique</i> , pris par le décret C.P. 1986-993 du 24 avril 1986 (et portant le numéro d'enregistrement DORS/86-475), y compris ses modifications ou tout autre règlement que peut prendre le gouverneur en conseil en ce qui concerne :		
	(i) la rémunération payable aux personnes travaillant dans les pays en voie de développement et dans les pays en transition, et le remboursement de leurs dépenses ou le paiement d'indemnités à cet égard,		
	(iii) le soutien de personnes des pays en voie de développement et des pays en transition en période d'instruction ou de formation, et le remboursement de leurs dépenses ou le paiement d'indemnités à cet égard,		
	(iiii) le remboursement des dépenses extraordinaires liées directement ou indirectement au travail des personnes des pays en voie de développement et dans les pays en transition, ou à l'instruction ou à la formation de personnes des pays en voie de développement et des pays en transition	94 293 355	
25	Agence canadienne de développement international - Subventions et contributions inscrites au Budget et paiements aux institutions financières internationales conformément à la Loi d'aide au développement international (institutions financières) (L.R.C., ch. I-18), à la condition que le montant des contributions puisse être augmenté ou diminué, sous réserve de l'approbation du Conseil du Trésor, aux fins de l'aide au développement international et de l'assistance humanitaire internationale et à d'autres fins précisées, sous forme de paiements comptants et de fourniture de biens, denrées ou services	1 445 321 000	
L30	Emission de billets à vue, non productifs d'intérêts et non négociables, dont le montant ne doit pas dépasser 200 000 000 \$, conformément à la Loi d'aide au développement international (institutions financières) (L.R.C., ch. I-18), à titre de contributions aux fonds d'institutions financières internationales	1	
L35	Paiement ne devant pas dépasser 4 465 910 \$ US aux Banques multilatérales de développement, attendu que l'équivalent de cette somme en dollars canadiens, évalué à 6 037 910 \$ le 4 décembre 1996, peut varier à la hausse et que le capital exigible du Canada relié à ce paiement s'élève à 218 812 604 \$ US et l'émission de billets à vue, non productifs d'intérêts et non négociables, dont le montant ne doit pas dépasser 10 003 000 \$ US conformément à la Loi d'aide au développement international (institutions financières) (L.R.C., ch. I-18), à titre de souscriptions au capital des institutions financières internationales, attendu que le capital exigible du Canada relié à l'émission de ces billets à vue s'élève à 388 940 823 \$ US	6 037 910	

Coût du programme par Secteur d'activité

(en milliers de dollars)									
Budget principal 1997-1998									
Fonction- nement	Budgetaire		Non budgétaire		Total		Total		
	Subventions et Contributions	Paiements(2) Législatifs	Prêts, dotations en capital et avances	Paiements Législatifs					
Activités									
Programmes géographiques	39 665	673 578	-	-	713 243	-	-	713 243	
Programmes multilatéraux	4 544	412 513	-	6 038	550 258	-	-	564 196	
Partenariat canadien	10 164	258 483	-	-	268 647	-	-	268 647	
Pays en transition	6 295	92 630	-	-	98 925	-	-	98 925	
Communications	6 018	3 531	-	-	9 549	-	-	9 549	
Politiques	7 640	-	-	-	7 640	-	-	7 640	
Services généraux	30 934	4 586	-	-	35 520	-	-	35 520	
	105 260	1 445 321	133 201	6 038	1 683 782	7 900	1 697 720		
Autres dépenses (1)									
Dépenses de fonctionnement:									
- Coûts estimatifs des services rendus par les autres ministères								9 949	
Dépenses d'aide:									
- Intérêts théoriques afférents aux paiements anticipés - ministère des Finances								4 500	
Coût du programme								1 712 169	

1. Pour de plus amples informations sur ces coûts, voir la réconciliation de l'enveloppe de l'aide internationale à la page 79
2. Les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés et les allocations du Ministre sont déjà incluses dans les secteurs d'activité du Budget des dépenses principal.

Autorisations de dépenser

Autorisations pour 1997-1998 - Partie II du Budget des dépenses

Cette section reproduit certains renseignements de la Partie II du Budget des dépenses 1997-1998 afin d'établir un lien entre ces documents et le Plan des dépenses de l'ACDI. Les renseignements fournis indiquent le libellé et les montants inscrits dans le Budget des dépenses principal de tous les crédits dont l'adoption sera proposée au Parlement. Un tableau présentant le « coût du programme par secteur d'activité » à la page 14 montre la répartition de ressources financières par activité de programmation.

Besoins financiers par autorisation

Crédits (en milliers de dollars)		Budget principal	Budget principal
		1997-1998	1996-1997
Agence canadienne de développement international			
Budgétaire		94 293	97 879
20	Dépenses de fonctionnement		
25	Subventions et contributions	1 445 321	1 576 566
(L)	Ministre de la Coopération internationale - Traitement et allocation pour automobile	49	49
(L)	Paielements aux fonds d'institutions financières internationales	133 201	146 200
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	10 918	9 595
Total du budgétaire		1 683 782	1 830 289
Non budgétaire			
L30	Délivrance de billets aux fonds d'institutions financières internationales	-	-
L35	Paielement et délivrance de billets aux institutions financières internationales	-	-
(L)	Paielements aux institutions financières internationales au capital	6 038	3 020
(L)	Paielements aux institutions financières internationales - Souscriptions au capital	7 900	8 182
Total du non budgétaire		13 938	11 202
Total de l'organisme		1 697 720	1 841 491

Aperçu de l'Agence

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses	Budget des dépenses	Budget des dépenses	Budget des dépenses
		1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000
				Prévu	Prévu
Aperçu de l'Agence					
Budget des dépenses		1 841 491	1 697 720	1 577 299	1 579 215
Coût estimatif des services rendus par les autres ministères (1)		14 768	14 449	14 449	14 449
Coût net de l'Agence		1 856 259	1 712 169	1 591 748	1 593 664

1. Pour de plus amples informations sur ces coûts, voir la réconciliation de l'enveloppe de l'aide internationale à la page 79.

PLANS EN MATIÈRE DE RESSOURCES

Stratégie budgétaire

La réduction durable de la pauvreté et l'édification d'un monde plus sûr, plus juste et plus prospère demeurent au cœur du programme d'aide internationale du Canada. Toutefois, l'ACDI doit mettre en œuvre ses programmes dans un contexte de compressions budgétaires.

Dans son Budget des dépenses de 1996, le gouvernement a annoncé, dans le cadre de la phase II de l'examen des programmes, une réduction de 150 millions de dollars en 1998-1999. Cette réduction faisait suite à des coupes de 540 millions de dollars effectuées dans la foulée de la phase I de l'examen des programmes. Depuis 1993-1994 l'EAI a été réduite de 767 millions de dollars ou 29 p. 100 en cinq ans. Aux fins de la planification, l'Agence a supposé que le budget total pour 1999-2000 serait maintenu au niveau de 1998-1999.

Bien que les dernières réductions n'épargneront aucune des composantes de l'EAI, tous les programmes ne seront pas touchés également. L'Agence a mené des consultations auprès des Canadiens au cours de l'été 1996 pour aider à déterminer la façon dont les coupes devaient être faites. Il a été décidé assez rapidement de protéger les programmes et activités auxquels les Canadiens attachent de l'importance. Toutefois, la marge de manoeuvre de l'Agence n'était pas énorme, certains engagements internationaux à long terme devant être pris en compte dans la stratégie budgétaire, laquelle présente les grandes caractéristiques suivantes :

□ Les ressources affectées aux Programmes géographiques et à l'Europe centrale et de l'Est, ainsi qu'au CRDI seront réduites de 8,3 p. 100 et de 8,0 p. 100 au cours des deux prochaines années. Néanmoins, le gouvernement continuera d'accorder la priorité aux programmes bilatéraux en Afrique, qui conserve sa part actuelle du budget, soit 44 p. 100. La part du budget des programmes bilatéraux attribuée à l'Asie reste de 36 p. 100, et aux Amériques, de 20 p. 100.

□ Les fonds pour les situations d'urgence seront en partie épargnés, même s'ils diminueront par rapport à l'an dernier. À partir de 1997-1998, des ressources prélevées sur l'EAI seront affectées au Programme d'assistance humanitaire internationale pour l'initiative de consolidation de la paix dont la création a récemment été annoncée et qui servira à appuyer les activités de prévention des conflits et de consolidation de la paix. Par conséquent, les

ressources affectées à ce poste augmentent en 1997-1998.

□ Les subventions et contributions achevinées par le MAECI à certaines organisations multilatérales ont été maintenues, car notre contribution constitue une quote-part et non une contribution volontaire. De fait, elles augmenteront au cours des deux prochaines années.

□ Les contributions volontaires à certaines grandes organisations de développement des Nations Unies seront réduites dans une proportion inférieure à la moyenne. Il s'agit d'organisations comme l'UNICEF, le FNUAP et le PNUD, qui luttent toutes contre la pauvreté et dont les programmes sont conformes aux six priorités du Canada.

□ Les paiements aux institutions financières internationales seront réduites de 7,3 p. 100 l'année prochaine. Nos contributions aux futures reconstitutions des ressources de ces institutions ont également été considérablement réduites (entre 27 p. 100 et plus de 40 p. 100).

□ Certains programmes entrepris par des partenaires canadiens seront plus ou moins épargnés, par exemple ceux mis en œuvre par des ONG recevant un financement de programme, des coopératives, des organisations de volontariat, des universités et des collèges, des ONG de l'environnement et le secteur privé.

□ L'inflation sur les coûts des activités à l'étranger, le personnel accru que nécessitent les programmes de développement ainsi que les coupes antérieures à son budget de fonctionnement (15 p. 100 en 1995-1996 et en 1996-1997) ont restreint la capacité de l'ACDI de réduire davantage ses frais d'administration. Néanmoins, le budget administratif sera amputé d'environ 5 p. 100 durant la période de planification. Afin de conserver le maximum de ressources pour la mise en œuvre des programmes, ce sont surtout les frais généraux qui seront visés.

Bien que nous ayons pris des mesures pour mieux cibler nos programmes, des pressions continueront d'être exercées pour que nous finacions de nouvelles initiatives et de nouveaux programmes. Ce phénomène découle de la complexité grandissante de la coopération au développement, de l'hétérogénéité croissante des pays en développement et du caractère de plus en plus international de nombreux problèmes et questions auxquels sont confrontés le Canada et les Canadiens. Des choix difficiles devront indubitablement être faits dans les années à venir.

Planification et tableaux financiers

Suite à la restructuration du programme de l'ACDI en 1996-1997, les dépenses passées et les prévisions pour toutes les autres années ont été converties dans tout le document pour se conformer à la nouvelle structure pour 1997-1998 et donner ainsi la possibilité de comparer entre les années. Le tableau ci-dessous présente la concordance entre la nouvelle et l'ancienne structure, en utilisant sur le budget principal de 1996-1997.

Tableau 4: Concordance

(en milliers de dollars)		NOUVELLE STRUCTURE											
ANCIENNE STRUCTURE	Programmes géographiques	Pays en transition	Programmes multilatéraux	Partenariat canadien	Politiques	Commun-ications	Services généraux	Ancienne structure (\$\$\$)	Ancienne structure (ETP)				
Initiatives nationales Programmes géographiques Aide alimentaire bilatérale Assistance humanitaire internationale Bourses d'études Information sur le développement	774 165		143 597 74 540	9 248		4 303 4 303		774 165 143 597 74 540 9 248 4 303					
Total partiel	774 165		218 137	9 248		4 303		1 005 853		662			
Partenariat canadien Soutien institutionnel (1) Coopération industrielle Institutions financières internationales Coopération technique multilatérale Aide alimentaire multilatérale Centre international des droits de la personne et du développement démocratique (CIDPDD)			174 591 109 778 109 277	215 035 68 241			5 000 5 000	215 035 68 241 174 591 109 778 109 277					
Total partiel			393 646	283 276				687 922		177			
Pays en transition Assistance technique bilatérale Assistance humanitaire et multilatérale		89 648 17 900 107 548						89 648 17 900 107 548					
Total partiel										77			
Services généraux Haute gestion Gestion centrale Personnel et administration Politiques Communications					6 746	5 751 5 751		2 144 18 417 13 110 6 746 5 751					
Total partiel					6 746	5 751		33 671	46 168	411			
Nouvelle structure (\$\$\$)	774 165	107 548	611 783	292 524	6 746	10 054	38 671	1 841 491					
Nouvelle structure (ETP) (2)	525	77	55	145	76	39	300			1 217			

1. «Soutien institutionnel» devient «Secteur volontaire et projets spéciaux» sous la nouvelle structure de l'ACDI
2. Pour plus de renseignements sur les ressources humaines, voir les tableaux 19, 20 et 21 (pages 66 et 67).

La nouvelle structure d'activités de l'ACDI, telle qu'illustrée ci-dessous, reflète mieux l'organigramme de l'Agence et sa manière d'opérer. Cette nouvelle structure s'aligne aussi parfaitement à la structure de responsabilisation existante.



La planification et l'évaluation des programmes posent des difficultés particulières à l'Agence, la majorité de ses activités étant menées dans des états souverains et en leur nom. Toutefois, grâce à une collaboration étroite avec ses partenaires des pays récipiendaires, l'ACDI pourra appliquer l'approche de gestion axée sur les résultats pour clarifier les objectifs des programmes, assurer l'adéquation entre les ressources investies et les résultats recherchés, ainsi que trouver des moyens de déterminer si les résultats sont valables pour les collectivités locales.

Examen du rendement : L'ACDI a aussi mis en place une politique d'examen du rendement grâce à laquelle il sera plus facile d'évaluer l'efficacité de son action et d'appliquer les leçons tirées de l'expérience aux futurs programmes. Le premier examen du rendement, qui est sur le point d'être terminé, porte sur l'intégration de la femme au développement et l'égalité des sexes. Les constatations sont résumées à la Vue d'ensemble du ministère de la section III, page 35. Des examens concernant les besoins humains fondamentaux et les services d'infrastructure seront menés à terme en 1997-1998 et en 1998-1999 respectivement. Les examens visant les trois autres priorités (c'est-à-dire le développement du secteur privé, l'environnement, et les droits de la personne, la démocratie et le bon gouvernement) seront effectués entre 1998-1999 et 2000-2001.

Stratégie en matière de ressources humaines : Si elle veut être en mesure de relever les nombreux défis auxquels elle est confrontée, l'Agence devra pouvoir compter sur un personnel hautement qualifié. Cependant, près de la moitié des employés occupant des postes clés pourront prendre leur retraite dans les dix prochaines années. Pour assurer la relève, l'ACDI a commencé à recruter des agents de développement de premier échelon et à les former et continuera d'embaucher au cours de chacune des cinq années à venir.

En 1997, le CAD de l'OCDE effectuera son examen triennal du programme d'aide canadien. La Hollande et la Nouvelle-Zélande s'en acquitteront et évalueront l'efficacité des politiques et des programmes du Canada en matière de développement, tout en examinant la cohérence des politiques en ce qui concerne les pays en développement. La publication du rapport est prévue pour 1998-1999.

Examen du rendement : L'ACDI a aussi mis en place une politique d'examen du rendement grâce à laquelle il sera plus facile d'évaluer l'efficacité de son action et d'appliquer les leçons tirées de l'expérience aux futurs programmes. Le premier examen du rendement, qui est sur le point d'être terminé, porte sur l'intégration de la femme au développement et l'égalité des sexes. Les constatations sont résumées à la Vue d'ensemble du ministère de la section III, page 35. Des examens concernant les besoins humains fondamentaux et les services d'infrastructure seront menés à terme en 1997-1998 et en 1998-1999 respectivement. Les examens visant les trois autres priorités (c'est-à-dire le développement du secteur privé, l'environnement, et les droits de la personne, la démocratie et le bon gouvernement) seront effectués entre 1998-1999 et 2000-2001.

Stratégie en matière de ressources humaines : Si elle veut être en mesure de relever les nombreux défis auxquels elle est confrontée, l'Agence devra pouvoir compter sur un personnel hautement qualifié. Cependant, près de la moitié des employés occupant des postes clés pourront prendre leur retraite dans les dix prochaines années. Pour assurer la relève, l'ACDI a commencé à recruter des agents de développement de premier échelon et à les former et continuera d'embaucher au cours de chacune des cinq années à venir.

Par ailleurs, de nouvelles compétences seront nécessaires face à la complexité croissante des problèmes de coopération internationale et à la restructuration du gouvernement canadien.

Gestion de l'information : L'ACDI poursuivra la modernisation de sa gestion de l'information. Elle cherchera également à faciliter les communications avec ses partenaires et le public canadien, ainsi qu'à démontrer l'importance de l'information et de la technologie dans le développement.

Système de passation des marchés : L'ACDI a pris des mesures importantes pour accélérer la passation des marchés, ainsi que pour rendre le système plus transparent et plus efficace. Les changements annoncés par le ministre en décembre 1996 ont été mis en œuvre après de vastes consultations auprès de ses partenaires tant du secteur à but lucratif que sans but lucratif. Le nouveau système est conçu de manière à assurer l'égalité d'accès à ces deux secteurs. De fait, l'ACDI est en train d'instaurer un processus en une étape puisque la présélection a été supprimée. La durée de la sélection s'en trouvera réduite de moitié ce qui accélérera la prestation de l'aide au développement là où elle est attendue.

comme un secteur distinct, de même que la Direction générale des communications à cause de son rôle dans les activités de sensibilisation du public au développement de l'Agence. Les autres activités qui appuient le travail de l'ACDI sont réunies dans un même secteur, à savoir les Services généraux.

Voici les sept secteurs d'activités de l'ACDI :

- ☐ Programmes géographiques
- ☐ Programmes multilatéraux
- ☐ Partenariat canadien
- ☐ Pays en transition (Europe centrale et de l'Est)
- ☐ Communications
- ☐ Politiques
- ☐ Services généraux (Haute direction de l'Agence, Personnel et Administration, Gestion centrale)

Les Programmes géographiques regroupent trois directions générales représentant les trois régions en développement, soit l'Afrique et le Moyen-Orient, l'Asie et les Amériques. De même, les Services généraux regroupent deux directions générales, à savoir Personnel et Administration et Gestion centrale. (Voir le tableau page 11.) En outre, l'ACDI accorde des fonds au Centre international des droits de la personne et du développement démocratique (CIDPDD), un organisme indépendant.

Les plans et activités pour la période de trois ans commençant en 1997-1998 sont présentés à la section II, Détails par secteur d'activités (pages 16 à 34). Le rendement et les réalisations au regard de chacun des secteurs d'activités sont indiqués à la section III (pages 42 à 62).

DÉFIS EN MATIÈRE DE GESTION

- ☐ Gestion axée sur les résultats : Suivre les

améliorations dans la coordination et l'achèvement de l'aide constitue un défi permanent pour la communauté internationale. C'est pourquoi l'ACDI a intégré la gestion axée sur les résultats à sa philosophie et à ses pratiques de gestion.

L'Agence mettra systématiquement l'accent sur les résultats pour s'assurer que ses pratiques de gestion lui permettent d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix et d'utiliser prudemment ses ressources humaines et financières. Elle informera le Parlement et les Canadiens des résultats obtenus au chapitre du développement.

- ☐ Développement du secteur privé : des politiques favorisant le développement du secteur privé; une amélioration de la gestion et du fonctionnement des mécanismes de crédit; le renforcement des liens avec les entreprises canadiennes.

- ☐ Environnement : des progrès dans la lutte contre la désertification; une saine gestion de l'environnement et des ressources naturelles; un resserrément de la réglementation pour diminuer la production de substances contribuant au réchauffement de la planète.

Les programmes mis en œuvre en Europe centrale et de l'Est ont pour buts :

- ☐ d'appuyer la transition à l'économie de marché;
- ☐ d'accroître les liens commerciaux et d'investissement entre le Canada et la région;
- ☐ de promouvoir le développement démocratique;
- ☐ d'accroître la sécurité nucléaire.

Les programmes et les autres activités s'inscrivant dans ces priorités sont décrits à la section Détails par secteur d'activités (pages 16 à 34).

COMPOSITION ET ORGANISATION DU PROGRAMME

Les activités de l'ACDI ont une portée internationale et touchent à une grande variété de secteurs. L'Agence met en œuvre des initiatives mondiales, régionales et nationales, et ce, avec différents partenaires, dont les gouvernements des pays récipiendaires, tous les ordres de gouvernement au Canada, les organisations non gouvernementales (ONG), les institutions d'enseignement, les entreprises, les coopératives, et diverses organisations et institutions internationales.

Au cours de l'année écoulée, l'ACDI a modifié sa structure de planification et de rapports, la gestion et l'exécution de ses programmes, ainsi que son organisation et sa structure de responsabilisation. (On trouvera à la page 11 un tableau de « concordance » entre l'ancienne et la nouvelle structure.)

Les nouveaux secteurs d'activités de l'ACDI sont donc représentatifs à la fois de la dimension géographique de ses programmes et de la diversité de ses partenaires. Comme les conseils en matière de politique sont une fonction importante de l'Agence, la Direction générale des politiques est considérée

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Mandat de l'Agence

En vertu du *Décret du conseil CP 1968-923*, en date du 8 mai 1968, l'ACDI est réputée être un ministère aux fins de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Les pouvoirs de l'ACDI, en ce qui concerne le programme de l'ACDI et les questions connexes, sont définis dans la *Loi sur le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international*, dans les lois annuelles portant affectation des crédits et dans la *Loi sur l'aide au développement international (institutions financières)*. C'est à l'ACDI qu'incombe, au sein du gouvernement canadien, la responsabilité du programme d'aide publique au développement (APD) du Canada.

Mission

L'énoncé de la politique étrangère du Canada, *Le Canada dans le monde*, publié en février 1995, définit la mission ou l'objectif suivant pour le programme d'APD du Canada :

« L'objectif de l'APD canadienne est de soutenir le développement durable dans les pays en développement afin de réduire la pauvreté et de rendre le monde plus sûr, plus juste et plus prospère. »

À partir de cet énoncé, l'ACDI a élaboré une *politique sur la réduction de la pauvreté* qui l'engage à faire de cette question un élément clé de chacun des six volets prioritaires énumérés ci-dessous. La politique est appliquée à tous les mécanismes d'exécution et englobe les initiatives qui visent tant directement qu'indirectement la pauvreté.

L'ACDI est également responsable de programmes avec les pays de l'Europe centrale et de l'Est, et les États nouvellement indépendants. L'aide apportée à ces pays se reflète par l'énoncé de mission suivant :

« appuyer le développement démocratique et la libéralisation économique en Europe centrale et de l'Est et dans les États nouvellement indépendants en établissant des partenariats mutuellement avantageux. »

OBJECTIFS, PRIORITÉS ET PROGRAMMES DE L'AGENCE

Tel qu'il a été mentionné ci-dessus, les fonds de la majorité des programmes de l'ACDI relèvent de l'APD. Les six volets prioritaires constituent les principaux objectifs de l'ACDI. Les résultats escomptés dans les régions et pays récipiendaires sont les suivants :

- ☐ **Besoins humains fondamentaux :** un meilleur accès aux soins de santé, à l'éducation, aux services d'hygiène publique et à l'eau potable; la fourniture en temps voulu de secours d'urgence adaptés aux besoins; le renforcement de la capacité des groupes vulnérables à satisfaire leurs besoins fondamentaux.

- ☐ **Intégration de la femme au développement :**

une participation accrue des femmes au développement et au processus décisionnel; des possibilités plus nombreuses pour les femmes d'avoir un revenu et d'influer sur les décisions; des politiques et programmes de développement moins sexistes; l'accès accru des filles à l'éducation; .

- ☐ **Services d'infrastructure :** l'amélioration des services dans les secteurs de l'énergie et du transport; la modernisation de l'infrastructure et du capital physique pour appuyer le développement économique; une distribution plus efficace et plus équitable des services d'infrastructure.

- ☐ **Droits de la personne, démocratie et bon**

gouvernement : le développement démocratique grâce au renforcement des institutions; l'amélioration des processus électoraux; la transparence, la responsabilité et l'ouverture accrues des systèmes législatif, judiciaire et exécutif; une plus grande participation de la population à la gestion des affaires publiques.

Ces stratégies respectent les engagements internationaux du Canada et font écho aux objectifs et aux approches définis dans *Le rôle de la coopération pour le développement à l'aube du XXI^e siècle*, un document préparé par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE. Ce document présente les objectifs que la communauté internationale doit atteindre d'ici 2015 dans des domaines névralgiques comme la réduction de la pauvreté, la santé, l'éducation, l'environnement et l'égalité des sexes. Le Canada et les autres donateurs se sont engagés à respecter ces objectifs lors des différents sommets et des grandes conférences internationales qui sont tenus depuis cinq ans. En outre, le Canada donnera suite aux autres engagements énoncés dans le document, relativement à l'amélioration de la coordination de l'aide avec les partenaires des pays en développement, afin que ces derniers s'approprient davantage les programmes de développement.

L'ACDI doit continuer d'améliorer la communication des résultats. Les politiques adoptées par l'Agence en matière de gestion axée sur les résultats et d'examen du rendement lui permettront d'atteindre cet objectif et de montrer ainsi aux Canadiens que les investissements dans la coopération au développement profitent tant aux pays bénéficiaires qu'à leur propre pays.

- ☐ continuer de privilégier les interventions qui ont un effet multiplicateur, par exemple, soutenir l'amélioration de la gestion des affaires publiques pour créer un environnement favorable à la croissance économique et au développement du secteur privé;
- ☐ mieux coordonner nos activités avec celles d'autres donateurs (pays et organisations);
- ☐ s'efforcer d'obtenir davantage de ressources du secteur privé, des institutions internationales et de la société civile;
- ☐ mieux intégrer les leçons tirées de l'expérience dans les programmes existants ou en cours de planification. La politique de l'ACDI en matière d'examen du rendement sera fort utile à cet égard, ainsi que la série d'examens détaillés prévus pour les trois prochaines années.

Au cours des trois prochaines années, l'Agence canadienne de développement international (ACDI) devra œuvrer dans un environnement d'une complexité croissante, et ce, avec des ressources considérablement réduites. Elle entend donc adopter les stratégies suivantes :

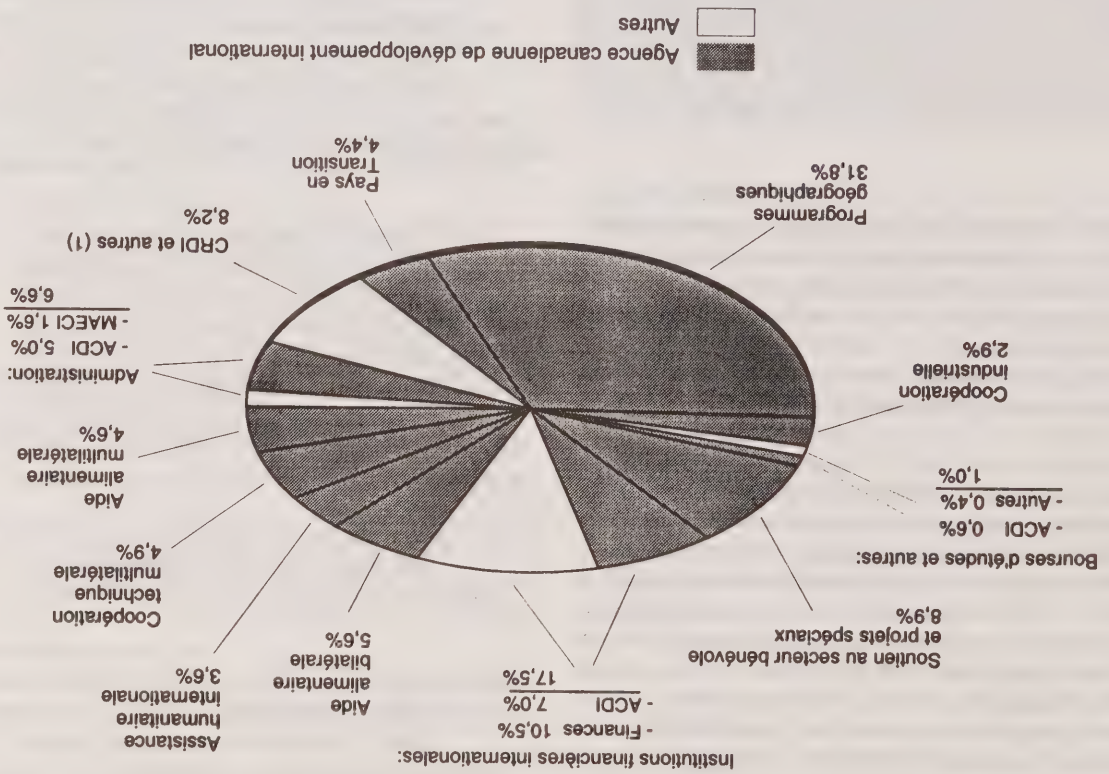
- ☐ concentrer davantage ses efforts sur les six volets prioritaires de l'APD et sur des approches de réduction de la pauvreté;
- ☐ élaborer des mécanismes de transition pour la réduction progressive des programmes d'aide internationale dans les pays qui ont fait des progrès remarquables dans les secteurs social et économique. Le Canada devra également trouver de nouveaux moyens de maintenir ses relations avec ces pays. Pour de plus amples informations, voir les plans détaillés des Programmes géographiques et des Pays en transition aux pages 17 et 27;

Sommaire - Plans et priorités

SECTION II - PLAN

Tableau 2: Enveloppe de l'aide internationale par voie d'acheminement, 1997-1998

Enveloppe de l'aide internationale



(1) Inclut les contributions MAECI, CIPDD, et TPSCG.

Tableau 1 : Ventilation de l'enveloppe de l'aide internationale (base de décaissement) (Note 1)

1997-1998		1996-1997	
Budget des dépenses			
Agence canadienne de développement international			
Programmes d'Aide :			
Programmes géographiques			
673 578	734 718	119 379	143 597
-Aide alimentaire bilatérale			
119 379	143 597	107 693	73 758
96 935	107 693	77 178	73 758
148 201	162 200	104 021	108 787
104 021	108 787	188 194	208 253
188 194	208 253	61 700	64 956
8 589	8 900	3 531	3 879
-Bourses d'études			
3 531	3 879	4 586	5 000
4 586	5 000	98 965	101 000
98 965	101 000	Administration :	
ACDI - Aide Publique au Développement (APD)			
Plus Non-APD :			
92 630	101 025	6 295	6 523
92 630	101 025	Pays en transition - Programme	
Pays en transition - Administration			
Total ACDI (APD et Non-APD)			
1 683 782	1 830 289	Autres ministères et agences	
Programmes d'Aide :			
Institutions financières internationales (Finances)			
222 800	237 800	88 111	96 077
88 111	96 077	Centre de recherches pour le développement international	
222 800	237 800	Subventions et contributions (MAECI) :	
222 800	237 800	69 023	64 309
69 023	64 309	9 525	8 426
9 525	8 426	8 589	8 900
8 589	8 900	2 350	2 350
2 350	2 350	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et autres (Note 4)	
2 350	2 350	MAECI (Services rendus sur le terrain)	
32 230	33 400	Total autres ministères (APD)	
32 230	33 400	Plus Non-APD (MAECI)	
2 390	2 477	Administration (Pays en transition - terrain)	
2 390	2 477	Total autres ministères et agences (APD et non APD)	
435 018	453 739	Aide publique au développement brute	
2 017 485	2 174 003	Moins : Le remboursement de prêts des années antérieures	
57 200	57 100	600	6 928
57 200	57 100	autres (Plan vert, FEM et traduction)	
600	6 928	Aide publique au développement nette	
1 959 685	2 109 975	Plus : Total Pays en transition	
101 315	110 025	Enveloppe de l'aide internationale	
2 061 000	2 220 000		

- Note 1 : La présentation reflète le réalignement de la structure de planification, de rapport et de responsabilisation de l'ACDI qui est exposé dans le tableau de concordance à la page 11.
- Note 2 : Débutant en 1997-1998, les ressources allouées à l'initiative de consolidation de la paix ont été prises à l'intérieur de l'EAI.
- Note 3 : Tel qu'expliqué dans le tableau de concordance à la page 11, ce programme s'appelait antérieurement "Soutien institutionnel".
- Note 4 : Ce montant comprend 2,1 millions de dollars pour TPSCG, 175 000 dollars pour le Patrimoine canadien et 75 000 dollars pour DRHC.

Agence canadienne de développement international

L'Agence canadienne de développement international est directement chargée de la gestion de près de 82 p. 100 de l'enveloppe de l'aide internationale. Environ 18 p. 100 de l'ÉAI est administrée par les ministères suivants :

- ☐ Le ministère des Finances, pour la Banque mondiale et pour la Facilité d'ajustement structurel renforcée du Fonds monétaire international (FMI).

- ☐ Le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, pour le Centre de recherches pour le développement international (CRDI), pour les fonctions administratives à l'étranger qui sont liées à l'ÉAI, pour certaines subventions et contributions au titre des paiements aux organisations internationales, ainsi que pour certains coûts liés aux sommets de la Francophonie, lesquels entrent dans les coûts liés à l'APD, et pour le programme des bourses du Commonwealth du Canada qui permet à des citoyens d'autres pays du Commonwealth (dont 46 sont des pays en développement) de poursuivre leurs études au Canada.

- ☐ En outre, plusieurs autres ministères gèrent une petite partie de l'ÉAI, soit : le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux, le Patrimoine canadien², ainsi que Développement des ressources humaines Canada (DRHC).
Le tableau 1 présente la ventilation de l'ÉAI, et le tableau 2, la ventilation par mécanisme d'achèvement conformément à la partie II du Budget des dépenses principales de 1997-1998.

² À titre d'information, les montants sont indiqués au tableau 1 sous Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et autres.

2,5 milliards de jeunes de moins de quinze ans qui y vivent.

- **L'information** : S'assurer que la révolution de l'information bénéficie aux pays les plus pauvres et ne creuse pas le fossé entre les riches et les pauvres constituera un défi de taille.

- **La paix et la résolution des conflits** : Dans un

certain nombre de pays et de régions, la prévention et la résolution des conflits

nécessiteront de plus en plus la mise en oeuvre

d'activités de coopération au développement dans de nouveaux domaines d'intervention. Exemple : la justice et la sécurité, ainsi que la médiation entre

les antagonistes.

La difficulté consistera à poursuivre les

programmes dans les domaines d'intervention

traditionnels tout en cherchant des solutions

novatrices aux nouveaux problèmes qui se posent.

L'aide publique au développement et l'enveloppe de l'aide internationale

Introduite dans le Budget des dépenses de février 1991, l'enveloppe de l'aide internationale (EAI) sert à financer l'aide publique au développement (APD)¹ et d'autres initiatives d'aide internationale. L'APD représente 95 p. 100 de l'enveloppe. Les 5 p. 100 qui restent vont au programme de l'Europe centrale et de l'Est. En 1997-1998, l'EAI sera réduite de 7,2 p. 100, ou 159 millions de dollars, pour passer à 2,06 milliards de dollars. Elle subira une coupe additionnelle de 7,3 p. 100, ou 150 millions de dollars, en 1998-1999. Entre 1993-1994 et la fin de 1998-1999, l'EAI aura été réduite de 29 p. 100. Le gouvernement est résolu à se rapprocher de l'objectif de 0,7 p. 100 du produit national brut, qui a été fixé pour l'APD, lorsque la situation financière le permettra.

¹ L'aide publique au développement est définie par le Comité d'aide au développement de l'OCDE comme désignant les montants affectés «aux pays en développement et aux regroupements multilatéraux par les organismes publics (gouvernements), qui satisfont aux critères suivants : a) ils sont administrés avec pour principal objectif la promotion du développement économique et du bien-être des pays en développement; b) ils sont consentis à des conditions de faveur et conservent un caractère de subvention d'au moins 25 p. 100».

Le Canada dans le monde définit les trois objectifs de la politique étrangère canadienne:

- promouvoir la prospérité et l'emploi;
- protéger notre sécurité dans un cadre mondial stable;
- diffuser les valeurs et la culture canadiennes.

L'aide internationale est un instrument vital pour atteindre ces trois objectifs.

- Elle favorise la prospérité et l'emploi. Elle établit un lien entre l'économie canadienne et celle de certains pays comptant parmi les plus dynamiques au monde. Elle contribue à renforcer l'économie mondiale, favorisant la croissance et la prospérité du Canada et des autres peuples.

- Elle assure la sécurité mondiale en s'attaquant à de nombreux problèmes qui la menacent, comme la violation des droits de la personne, la maladie, la dégradation de l'environnement, la croissance démographique et le fossé croissant entre les riches et les pauvres.

- Elle est l'une des manifestations les plus évidentes des valeurs et de la culture canadiennes dans le monde, du désir des Canadiens d'aider les plus démunis, de leur sens aigu de la justice sociale, ainsi qu'un moyen efficace de partager ces valeurs avec les autres pays.

SECTION I - INTRODUCTION:

La réponse du Canada face aux problèmes de développement

Coopération au développement :

Contexte international

Le développement international est indissociable du développement humain. Il vise à bâtir un monde juste et équitable, qui offre à ses habitants la possibilité de vivre dans la dignité et la sécurité, ainsi que de prospérer et de s'épanouir. Le développement international est une entreprise complexe. Il touche tous les aspects de la vie, qu'il s'agisse de la santé, de l'éducation, de l'accès à l'eau potable, de l'environnement, de la croissance économique, des droits de la personne ou de la façon de gouverner. De plus, pour être judicieux, le développement doit être durable. Il doit transcender l'immédiat pour s'attaquer aux problèmes tenaces qui font obstacle au bien-être des individus.

Le nouveau rôle de l'aide internationale

L'aide internationale joue un rôle crucial dans le développement mondial. Pourtant, elle ne constitue que l'un des nombreux facteurs qui influent sur les progrès sociaux et économiques du monde en développement. Le commerce et l'investissement jouent également un rôle important, surtout pour les pays en développement qui sont mieux nantis. Mais, le facteur le plus important demeure les efforts déployés par les pays en développement.

Ce sont ces pays qui fournissent la majeure partie des ressources investies dans le développement, et les progrès ont été réalisés en grande partie grâce à leur labeur et à leur ingéniosité. Par ailleurs, l'aide internationale peut remplir un important rôle stratégique, notamment dans les pays les plus pauvres, où elle peut servir à catalyser le changement indispensables. La coopération au développement a évolué au fil des ans. De plus en plus, les grands

Nouveaux défis

D'importantes transformations s'opèrent dans tous les pays, et les pays en développement ne font pas exception. Les réformes économiques et politiques internes, la libéralisation du commerce et la mondialisation ont permis à de nombreux pays en développement d'accroître leur prospérité et d'améliorer de manière significative leur niveau de vie. La coopération au développement doit aider ces pays à compléter la transition vers une économie de marché avancée. Les relations donateurs-récepteurs doivent se métamorphoser en partenariats mutuellement avantageux et en liens sociaux à large assise.

La mondialisation risque de marginaliser et d'appauvrir davantage de larges tranches de la population dans tous les pays, ainsi que de nombreux pays en développement, particulièrement en Afrique subsaharienne. Le Canada continuera d'aider l'aide consentie à ces pays sur la réduction de la pauvreté et du dénuement, un domaine d'intervention traditionnel, tout en s'efforçant de trouver des façons novatrices de les intégrer à la nouvelle économie mondiale.

En outre, la communauté internationale devra être prête à intervenir dans des situations d'urgence, comme celles qui ont secoué l'Afrique ces dernières années.

Vu l'hétérogénéité croissante des pays en développement, les questions visées par les programmes de développement se diversifient. Les programmes d'aide s'articulent toujours autour des centres d'intérêt traditionnels que sont la santé, la nutrition, l'éducation et les disparités entre les riches et les pauvres. Parfois, il est encore plus pressant d'agir dans ces domaines pour protéger les gains réalisés par les pays en développement plus pauvres. Parallèlement, d'autres questions d'envergure mondiale prennent de plus en plus d'importance :

- **Les jeunes** : Si l'on veut maintenir les gains réalisés et assurer la stabilité, il faut absolument aider les pays en développement à répondre aux besoins en matière d'éducation et d'emploi des

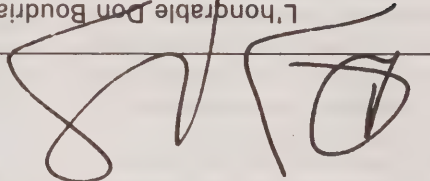
Outre la politique étrangère, tous les programmes gouvernementaux ont été soumis à un examen, le but étant d'améliorer leur qualité et d'efficacité et de réduire les dépenses. Par suite de cet examen, j'ai annoncé en décembre 1996 des changements considérables au programme d'aide. Par ailleurs, j'ai entamé une réforme majeure de notre processus de passation des marchés qui vise à rendre le système plus ouvert et plus transparent. Il sera ainsi plus rapide, plus simple, plus efficace et ouvert à un vaste éventail d'intervenants des secteurs privé et bénévole.

Le résultat de ces efforts est un programme rationalisé qui tient compte de la situation financière du Canada et qui coûte moins cher aux contribuables. Il est basé sur une approche plus ciblée et place le Canada en bonne position pour jouer un rôle prépondérant dans la coopération internationale à l'aube du prochain siècle. Plus important, le nouveau programme reflète davantage les valeurs des Canadiens, en particulier leur désir de mettre l'accent sur la lutte contre la pauvreté.

La capacité à long terme du Canada de soutenir les programmes chers aux Canadiens, y compris celui de l'aide internationale, dépend largement du succès des mesures prises pour maîtriser notre situation financière. C'est dans ce contexte que les compressions budgétaires ont été faites. De 1993-1994 à 1998-1999, le budget de l'Enveloppe de l'aide internationale aura été réduit de 29 p. cent, soit 767 millions de dollars. Il n'y a pas de solutions faciles pour appliquer ces réductions. Cependant, nous sommes résolus à réaliser ces objectifs financiers sans perdre de vue notre but principal qui consiste à réduire la pauvreté dans le cadre des six volets prioritaires des programmes de l'ACDI.

Tout en poursuivant ces aspirations, nous continuons de miser sur les partenariats. Nous travaillons en étroite collaboration avec nos partenaires du Canada, de la communauté des donateurs et des pays en développement. Une responsabilisation accrue est tout aussi importante. L'ACDI recherche constamment de nouveaux moyens d'évaluer ses efforts et de mesurer ses résultats. Grâce à cette approche de «gestion axée sur les résultats», l'ACDI améliorera de plus en plus la reddition de comptes au Parlement et aux contribuables canadiens.

L'honorable Don Boudria, P.C., M.P.
Ministre de la Coopération internationale



Le développement international fait partie intégrante de la politique étrangère du Canada. En ma qualité de ministre de la Coopération internationale responsable de l'Agence canadienne de développement international (ACDI), je me suis engagé à renforcer la réputation du Canada en tant que membre actif de la communauté mondiale du développement.

Les Canadiens sont largement en faveur du rôle de leur pays dans le développement international. En fait, si la vaste majorité des Canadiens appuie notre programme d'aide, ce n'est pas à cause des avantages que nous en retirons, mais par compassion. Toutefois, un pays comme le nôtre ne peut contribuer au développement international sans en retirer des avantages.

Certaines retombées sont directes et à court terme. Mais elles ne souffrent pas la comparaison avec les conséquences positives à long terme pour le Canada des progrès sociaux, politiques, environnementaux et économiques dans les pays en développement. En tant que nation commerçante, il est de son intérêt économique à long terme de soutenir le développement et la consolidation de la paix dans le monde. Notre sécurité est également liée à celle des autres peuples. C'est pourquoi le Canada a tant fait en Haïti pour faciliter la transition de la dictature à la démocratie et à de nouvelles formes de gestion publique. C'est aussi la raison pour laquelle il cherche activement des solutions à la crise en Afrique centrale.

Ce document apporte une troisième raison qui justifie notre appui continu à la coopération internationale : son efficacité. L'espérance de vie, l'accès à l'eau potable, le taux d'alphabétisation et la production vivrière s'améliorent. Des particuliers et des familles reçoivent de l'aide sous forme de crédit et de formation et voient leur situation économique progresser grandement. La santé et l'éducation dans les communautés s'améliorent, souvent avec des investissements relativement modestes. En Asie du Sud-Est, l'aide internationale et les efforts des populations elles-mêmes commencent à porter fruits. D'ici à 2020, sept des dix premières puissances économiques seront situées dans la région de l'Asie-Pacifique.

Cependant, le développement international restera pendant longtemps un « travail en cours d'exécution ». Chaque année, des millions de personnes continuent de mourir de maladies qui peuvent être évitées ou soignées. Un milliard de personnes, plus d'un cinquième de la population mondiale, dispose de moins d'un dollar par jour pour subsister.

C'est entre autres pour ces raisons que l'examen de notre politique étrangère revêtait tant d'importance. L'ACDI est déterminée à contribuer, par ses différents programmes, à la réalisation des trois objectifs de la politique étrangère du Canada : la promotion de la prospérité et de l'emploi, la sécurité, et la projection des valeurs canadiennes. De plus, la planification, l'exécution et l'évaluation du travail de l'Agence sont fondées sur les six priorités de programmation établies au terme de cet examen, à savoir : les besoins humains fondamentaux, les femmes et le développement, les services d'infrastructures, les droits de la personne, la démocratie et le bon gouvernement, le développement du secteur privé et l'environnement.

LISTE DES ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

ACDI	Agence canadienne de développement international
AHI	Assistance humanitaire internationale
ANASE	Association des Nations de l'Asie du Sud-Est
APD	Aide publique au développement
APEC	Forum pour la coopération économique Asie-Pacifique
BATD	Banque africaine de développement
BASD	Banque asiatique de développement
BDC	Banque de développement des Caraïbes
BERD	Banque européenne pour la reconstruction et le développement
BHF	Besoins humains fondamentaux
BID	Banque interaméricaine de développement
BIIRD	Banque internationale pour la reconstruction et le développement
BMD	Banque multilatérale de développement
BRD	Banques régionales de développement
CAD	Comité d'aide au développement
CIDPPD	Centre international des droits de la personne et du développement démocratique
CRDI	Centre de recherches pour le développement international
CTM	Coopération technique multilatérale
CTM	Coopération technique multilatérale
DP/D/BG	Droits de la personne, démocratie et bon gouvernement
DRHC	Développement des ressources humaines Canada
DSP	Développement du secteur privé
EAI	Enveloppe de l'aide internationale
ECE	Europe centrale et de l'Est
ECOSOC	Conseil économique et social (des Nations Unies)
Envir.	Environnement
ETP	Équivalents temps plein
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
FMI	Fonds monétaire international
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
GAR	Gestion axée sur les résultats
GCRAI	Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale
IDM	Institution de développement multilatérale
IFD	Intégration de la femme dans le développement
IFI	Institutions financières internationales
Infra.	Services d'infrastructure
MAECI	Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OEA	Organisation des États américains
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida
PCI	Programme de coopération industrielle
PME	Petite et moyenne entreprise
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
SACO	Service administratif canadien outre-mer
SADC	Communauté pour le développement de l'Afrique australe
SEE	Société pour l'expansion des exportations
SIDA/VIH	Syndrome d'immuno-déficience Acquis/Virus de l'immunodéficience humaine
TPSGC	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
UNHCR	Haut-commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance

LISTE DES TABLEAUX

Section I - Introduction

4	Ventilation de l'enveloppe de l'aide internationale (base de décaissement)	5
2	Enveloppe de l'aide internationale par voie d'acheminement, 1997-1998	5

Section II - Plan

10	Secteur d'activités/activité et structure de l'organisation	10
4	Concordance	11
5	Ressources par sous-secteurs - Programmes géographiques	17
6	Ressources par sous-secteurs - Programmes multilatéraux	23
7	Ressources par sous-secteurs - Partenariat canadien	25
8	Ressources par sous-secteurs - Pays en transition	27
9	Ressources par sous-secteurs - Communications	29
10	Ressources par sous-secteurs - Politiques	31
11	Ressources par sous-secteurs - Services généraux	33

Section III - Rendement

49	Ressources par sous-secteurs - Programmes géographiques	49
13	Ressources par sous-secteurs - Programmes multilatéraux	52
14	Ressources par sous-secteurs - Partenariat canadien	55
15	Ressources par sous-secteurs - Pays en transition	58
16	Ressources par sous-secteurs - Communications	60
17	Ressources par sous-secteurs - Politiques	61
18	Ressources par sous-secteurs - Services généraux	62

Section IV - Renseignements supplémentaires

66	Besoins en Équivalents temps plein (ETP) par secteur d'activités	66
20	Sommaire par catégorie professionnelle (ETP)	66
21	Détail des besoins en personnel	67
22	Coût estimatif total du programme 1997-1998	68
23	Palements de transfert par secteur d'activités	69
24	Ventilation des dépenses par secteur d'activités et par article	70
25	Détail des subventions et contributions	71
26	Dépenses prévues votées	75
27	Détails des besoins financiers par article	77
28	Réconciliation de l'enveloppe de l'aide internationale (Base de décaissements) et de l'aide publique au développement (base d'engagements)	79
29	Ressources ordinaires en capital au 31 mars 1996	80
30	Fonds versés à des conditions de faveur au 31 mars 1996	81

TABLE DES MATIÈRES

Liste des tableaux	i
Liste des acronymes et abréviations	ii
Préface du ministre	iii

Section I - Introduction	1
Coopération au développement - Contexte international	1
L'aide publique au développement et l'enveloppe de l'aide internationale	2

Section II - Plan	6
Sommaire - Plans et priorités	6
Vue d'ensemble du ministère	7
Rôles et responsabilités	7
Objectifs, priorités et programmes de l'Agence	7
Composition et organisation du programme	8
Défis en matière de gestion	8
Plans en matière de ressources	12
Détails par secteur d'activités	16
Programmes géographiques	17
Programmes multilatéraux	22
Partenariat canadien	25
Pays en transition	27
Communications	29
Politiques	31
Services généraux	33

Section III - Rendement	35
Sommaire du rendement du ministère	35
Vue d'ensemble du ministère	35
Exécution du programme	35
Avantages que les Canadiens retirent	39
Politiques et gestion	39
Détails par secteur d'activités	42
Programmes géographiques	43
Programmes multilatéraux	50
Partenariat canadien	53
Pays en transition	56
Communications	59
Politiques	61
Services généraux	62
Annexe	63

Section IV - Renseignements supplémentaires	66
Besoins en personnel	66
Autres renseignements	68
Références	83

Index	84
--------------------	-----------

Avant-propos

Le présent document est un rapport au Parlement qui indique comment les ressources créditées par ce dernier ont été ou seront dépensées. Il s'agit en fait d'un compte rendu renfermant plusieurs niveaux de détails afin de répondre aux divers besoins de ses utilisateurs.

La Partie III de 1997-1998 a été structurée différemment afin d'établir une distinction nette entre les données de planification et les renseignements sur le rendement, et de mettre l'accent sur les plans et le rendement à long terme des ministères.

Le document est divisé en quatre sections :

- Introduction;
- Plan;
- Rendement;
- Renseignements supplémentaires.

À noter que, conformément aux principes qui sous-tendent le budget de fonctionnement, l'utilisation des ressources humaines dont il est fait état dans ce document doit être mesurée en équivalents temps plein (ETP).

**Agence canadienne
de développement
international**

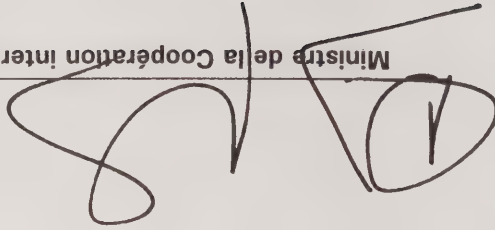
**Budget des dépenses
1997-1998**

Partie III

Plan de dépenses

Approuvé

Ministre de la Coopération internationale



Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commencant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

©Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1997

En vente au Canada par l'entremise des
librairies associées et autres libraires

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada – Édition
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1998-III-53
ISBN 0-660-60099-4



Agence canadienne
de développement
international



Budget des dépenses
1997-1998

Partie III

Plan de dépenses

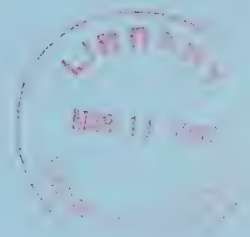


A1
N
E 77



Government
Publications

Canadian International Trade Tribunal



1997-98
Estimates

Part III

Expenditure Plan

ISBN 0-660-60076-5



9 780660 600765

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

©Minister of Supply and Services Canada 1997

Available in Canada through

Associated Bookstores and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group – Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1998-III-18
ISBN 0-660-60076-5



1997-98 Estimates

Part III

**Canadian International
Trade Tribunal**

A stylized, handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long, sweeping horizontal stroke at the end.

Minister's signature

Preface

This document is a report to Parliament to indicate how the resources voted by Parliament have or will be spent. As such, it is an accountability document that contains several levels of details to respond to the various needs of its audience.

Part III for 1997-98 is based on a revised format intended to make a clear separation between planning and performance information and to focus on the higher-level, longer-term plans and performance of departments.

The document is divided into four sections:

- The Chairman's Executive Summary;
- Departmental Plans;
- Departmental Performance; and
- Supplementary Information

It should be noted that, in accordance with Operating Budget principles, human resource consumption reported in this document will be measured in terms of employee full-time equivalents (FTEs).

Table of Contents

I	The Chairman's Executive Summary	1
II	Departmental Plans	2
A.	Summary of Departmental Plans and Priorities	2
•	Description	2
B.	Departmental Overview	3
•	Mandate	3
•	Organization	4
•	Method of Operations	4
•	Activity Structure	4
•	Corporate Objectives and Priorities	5
•	Financial Tables	7
C.	Details of the Departmental Plans	7
•	Dumping and Subsidizing Inquiries	8
•	Appeals of Revenue Canada Decisions	8
•	Inquiries into Procurement Complaints	8
•	Textile Reference	8
•	Administrative Considerations	8
•	Personnel Considerations	9
III	Departmental Performance	9
A.	Summary of Departmental Performance	9
B.	Details of Departmental Performance	10
•	Dumping and Subsidizing Inquiries	10
•	Appeals of Revenue Canada Decisions	11
•	Inquiries into Procurement Complaints	12
•	Textile Reference	12
•	Administrative Considerations	12
•	Personnel Considerations	12
IV	Supplementary Information	13
	Appendix 1 - Personnel Requirements	13
	Appendix 2 - Additional Financial Information	14
	Appendix 3 - Legislation Governing the Work of the Tribunal	15
	Appendix 4 - References	16

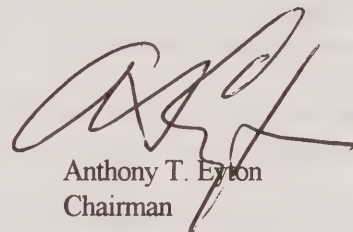
I The Chairman's Executive Summary

The Canadian International Trade Tribunal (the Tribunal) is a key player within Canada's trade remedy system. Since 1994, there has been an evolution in the mandate of the Tribunal. In January 1994, the Tribunal was designated as the bid challenge authority with respect to government procurements covered by the *North American Free Trade Agreement* (NAFTA). Similar responsibilities were assigned to the Tribunal with the implementation of the *Agreement on Internal Trade* (the AIT) (July 1995) and the World Trade Organization (WTO) *Agreement on Government Procurement* (the AGP) (January 1996). In July 1994, the Tribunal was directed to investigate requests for tariff relief on imported textile inputs from Canadian textile-using industries for use in their production operations.

These new responsibilities have been assumed by the Tribunal without any additional funding. The Tribunal has met the challenges of its diversified mandate by allocating fewer resources to a wider spectrum of activities. However, budgetary reductions associated with Phase II of Program Review will substantially reduce the Tribunal's flexibility to meet the various demands of its diversified mandate. Being a responsive institution reacting entirely to external demand, the Tribunal may, in the absence of additional funding, have to seek modifications to the statutes governing its work as it relates to statutory deadlines.

Recognizing the difficult resource environment in which it must operate, the Tribunal has taken a number of initiatives to streamline its activities. It has, in consultation with its stakeholders, carried out an in-depth review of its procedures relating to dumping and subsidizing inquiries. It has also initiated a review of the Tribunal's Rules of Procedure with a view to giving the Tribunal greater flexibility in the fulfillment of its mandate. It has introduced measures to deal more expeditiously with appeals of decisions of the Department of National Revenue (Revenue Canada). Case management strategies and the use of videoconferencing technology for hearing appeals have already yielded dividends. Finally, the Tribunal will pursue its efforts to rationalize its operating expenditures and to use information technology to its full potential.

The initiatives taken by the Tribunal will ensure that Canadians continue to receive the benefits of a fair, open and competitive international trading system.



Anthony T. Eytton
Chairman

II Departmental Plans

A. Summary of Departmental Plans and Priorities

Description

The Tribunal is an administrative tribunal operating within Canada's trade remedy system. It is an independent quasi-judicial body that carries out its statutory responsibilities in an autonomous and impartial manner and reports to Parliament through the Minister of Finance.

The work of the Tribunal has an important impact on Canada's trade and commerce. It is of special interest and importance to importers and exporters, to the industrial and service sectors of the economy, to counsel active in trade matters and to the academic community. The work of the Tribunal is also of interest to all departments and agencies with responsibilities for competition and consumer issues and for goods and services producing industries. Its work is of particular interest to the departments of Finance, Foreign Affairs and International Trade, National Revenue, Industry, Natural Resources and Public Works and Government Services because of the Tribunal's responsibilities under the *Customs Act*, the *Customs Tariff*, the *Energy Administration Act*, the *Softwood Lumber Products Export Charge Act*, the *Excise Tax Act*, the *Special Import Measures Act* (SIMA), NAFTA, the AIT and the WTO agreements.

While the primary focus of the Tribunal remains its international trade remedy functions, there has been an evolution in the mandate of the Tribunal over the past three fiscal years. During that period, the Tribunal was designated as the bid challenge authority with respect to a large number of government procurements for goods and services covered by NAFTA. It was also directed by the Minister of Finance, on July 6, 1994, to investigate requests for tariff relief on imported textile inputs from Canadian textile-using industries for use in their production operations. The Tribunal's mandate was again expanded on July 1, 1995, with the implementation of the AIT and, again on January 1, 1996, with the implementation of the AGP.

The Tribunal has established the following plans and priorities for 1997-98:

- to maintain and continue to improve its level of service to the public and to meet all statutory requirements within budgetary limits;
- to hear appeals that fall within the jurisdiction of the Tribunal pursuant to any act of Parliament or regulations thereunder and to make decisions expeditiously;
- to maintain the timeliness and quality of material injury findings in dumping and subsidizing inquiries;
- to consider complaints with respect to a large number of government procurements for goods and services (including construction services) covered by NAFTA, the AIT and the AGP;
- to investigate requests from Canadian producers for tariff relief on imported textile inputs for production;
- to complete the review of its Rules of Procedure;

- to implement changes resulting from its internal review of processes and procedures relating to dumping and subsidizing inquiries;
- to carry out a study on the feasibility of using information technology for the compilation of the official record in all Tribunal proceedings, as well as for hearing room activities; and
- to review its operating expenditures in light of additional budgetary reductions resulting from Phase II of Program Review.

The expenditure profile of the Tribunal for the planning period is as follows:

EXPENDITURE PROFILE
(\$000)

	1995-96	1996-97	1997-98	1998-99	1999-00
Salaries	6,060	5,857	5,805	5,644	5,679
Contributions to Employee Benefits	788	849	987	959	965
Operating	1,237	1,251	1,157	1,157	1,157
TOTAL	8,085	7,957	7,949	7,760	7,801

B. Departmental Overview

Mandate

The Tribunal derives its authority from the *Canadian International Trade Tribunal Act* (the CITT Act), which received Royal Assent on September 13, 1988. Its role as a quasi-judicial body is established by the CITT Act, which directs the Tribunal to exercise and perform such duties or functions that, pursuant to this act or any other act of Parliament or regulations thereunder, shall or may be exercised or performed by the Tribunal. More specifically, the Tribunal is empowered to:

- conduct inquiries into whether dumped or subsidized imports have caused, or are threatening to cause, material injury to a domestic industry;
- hear appeals of Revenue Canada decisions made under the *Customs Act*, the *Excise Tax Act* and *SIMA*;
- conduct inquiries and provide advice on such economic, trade and tariff issues as are referred to the Tribunal by the Governor in Council or the Minister of Finance;
- conduct inquiries into complaints by potential suppliers concerning procurements by the federal government and its Crown agencies that are covered by NAFTA, the AIT and the AGP;

- conduct safeguard inquiries into complaints by domestic producers that increased imports are causing, or threatening to cause, serious injury to domestic producers; and
- conduct investigations into requests from Canadian producers for tariff relief on imported textile inputs that they use in their production operations.

Organization

The Tribunal may be composed of nine full-time members, including a Chairman and two Vice-Chairmen, who are appointed by the Governor in Council for a term of up to five years. A maximum of five additional members may be temporarily appointed. The Chairman is the Chief Executive Officer responsible for the assignment of members and for the management of the Tribunal's work. Members come from a variety of educational backgrounds, careers and regions of the country.

Members of the Tribunal are supported by a permanent staff of 91 people. Its principal officers are the Executive Director, Research, responsible for the economic and financial analysis of firms and industries and for other fact finding required for Tribunal inquiries; the Secretary, responsible for administration, relations with the public, dealings with other government departments and other governments, and the court registrar functions of the Tribunal; the General Counsel, responsible for the provision of legal services to the Tribunal; and the Director of the Procurement Review Division, responsible for the investigation of complaints by potential suppliers concerning any aspect of the procurement process.

Method of Operations

In carrying out most of its responsibilities, the Tribunal conducts hearings that are open to the public or decides cases on the basis of written submissions. Hearings are normally held in Ottawa, Ontario, the location of the Tribunal's offices. The Tribunal has rules and procedures similar to those of a court of law, but not quite as formal or strict. The CITT Act states that hearings, conducted generally by a panel of three members, should be carried out as "informally and expeditiously" as the circumstances and considerations of fairness permit. The Tribunal has the power to subpoena witnesses and require parties to submit information, even when it is commercially confidential. The CITT Act contains provisions that strictly control access to confidential information.

The Tribunal's decisions may be reviewed by or appealed to, as appropriate, the Federal Court of Canada and, ultimately, the Supreme Court of Canada, or a binational panel under NAFTA, in the case of a decision affecting US and/or Mexican interests. Governments that are members of the WTO may appeal the Tribunal's decisions to a dispute settlement panel under the *WTO Understanding on Rules and Procedures Governing the Settlement of Disputes*.

Activity Structure

The Tribunal has two activities: a judicial and advisory activity and a procurement review activity. Under the judicial and advisory activity, the Tribunal acts as an administrative court for dumping and subsidizing inquiries and for appeals from customs and excise decisions. It conducts investigations into requests from domestic producers for tariff relief on imported textile inputs and makes recommendations in respect of those requests to the Minister of Finance. It also acts as a standing commission of inquiry with powers to conduct research, hold public hearings and report on a broad range of trade-related

matters. As for the procurement review activity, the Tribunal acts as the independent bid challenge authority with respect to a large number of government and Crown agency procurements for goods and services (including construction services).

Corporate Objectives and Priorities

As a quasi-judicial organization, the Tribunal is not involved in activities other than those assigned to it by statute. The Tribunal does not generally control its workload, as the demand for its services is externally generated in accordance with the provisions of various statutes. Priority setting is done in accordance with the statutory deadlines set in the various statutes.

In this context, it is important to take note of the pressures exerted on the Tribunal by external factors and how they impact on the Tribunal's objectives and priorities. The economic climate is a key external factor affecting the work of the Tribunal. It is a responsive institution reacting entirely to external demand. It may not refuse any reference from the Governor in Council or Minister of Finance, or turn away any individual or firm that meets the minimum conditions for access. Downturns in the domestic and global economies usually lead to the deterioration of markets and to increased competition for the remaining business. At such times, domestic producers become increasingly sensitive to competition from imports and increasingly are likely to seek protection against them. This generally leads to a larger number of inquiries in response to dumping and/or subsidizing complaints, provided they have resulted in a preliminary determination of dumping and/or subsidizing made by Revenue Canada. The Canadian industry also keeps a close watch on trade petitions and actions brought in the United States, and there is a tendency to mirror complaints against third countries that have been successful in the United States.

The Tribunal has introduced measures to reduce the number of appeals held *sine die* and is now making use of videoconferencing technology as a substitute to regional hearings and as a means to allow Canadian taxpayers to have their "day in court" and allow the Tribunal to deal expeditiously with these appeals. As has been the case since 1991-92, the Tribunal's objective in the area of appeals is to sustain its concerted effort to reduce the substantial inventory of appeals and to increase the number of appeals heard and decided.

In addition, NAFTA requires that each party to NAFTA maintain an independent bid challenge authority. The *North American Free Trade Agreement Implementation Act* establishes the Tribunal as the bid challenge (complaint) authority for Canada. Parliament has enacted legislation designed to ensure that the procurements covered by NAFTA are conducted in an open, fair and transparent manner and, wherever possible, in a way that maximizes competition. On occasion, a potential supplier may have reason to believe that a contract has been or is about to be awarded improperly or illegally, or that, in some way, it has been wrongfully denied a contract or an opportunity to compete for one. The Tribunal provides an opportunity for redress for potential suppliers concerned about the propriety of the procurement process relating to contracts covered by NAFTA. The Tribunal's responsibilities in the area of procurement increased on July 1, 1995, when it was made the bid challenge authority for a much wider range of government procurements as outlined in the AIT. On January 1, 1996, the AGP extended the Tribunal's jurisdiction in this area.

As a result of the implementation of NAFTA, the *Customs Act* provides for three new recourses: (1) a request for an advance tariff ruling prior to the importation of goods from a NAFTA country; (2) a request for a re-determination of a customs officer's ruling on a marking determination; and (3) a request for a re-determination as to the origin of the goods imported from a NAFTA country. Those rulings or re-determinations, as the case may be, are appealable to the Tribunal.

The conclusion of the Uruguay Round of Multilateral Trade Negotiations in 1994 also affects the Tribunal's legal mandate. The implementation of the WTO agreements on anti-dumping and countervailing duties, safeguards and the AGP have led to changes in the manner in which the Tribunal conducts its activities.

On July 6, 1994, the Minister of Finance directed the Tribunal to investigate requests from domestic producers for tariff relief on imported textile inputs for production. The Tribunal has been directed by the Minister of Finance to conduct open, transparent investigations, in an inexpensive and cost-effective manner, allowing all interested parties an opportunity to make their views known. The Tribunal endeavours to submit its recommendations to the Minister of Finance within 120 days from the beginning of an investigation.

Finally, the government initiated, in 1996, a legislative review of SIMA. The preliminary report of the Sub-committees on the review of SIMA recommends changes that would confer additional responsibilities to the Tribunal in the areas of the preliminary determination of injury and the carrying out of discrete reviews of Tribunal findings in place. Should Parliament endorse the recommendations of the Sub-committees, this measure would have a direct impact on the corporate objectives and priorities of the Tribunal as processes, procedures and rules will have to be developed in order for the Tribunal to assume efficiently these additional responsibilities under SIMA.

Financial Tables

Spending Authorities

A. Authorities for 1997-98 — Part II of the Estimates

Financial Requirements by Authority

Vote	(thousands of dollars)	1997-98	1996-97
		Main Estimates	Main Estimates
	Canadian International Trade Tribunal		
35	Program Expenditures	6,962	7,108
(S)	Contributions to Employee Benefit Plans	987	849
	Total Department	7,949	7,957

Votes — Wording and Amounts

Vote	(dollars)	1997-98
		Main Estimates
	Canadian International Trade Tribunal	
35	Program Expenditures	6,962,000

Net Cost of the Program

(thousands of dollars)	1997-98	
	Main Estimates	
	Operating	Total
Canadian International Trade Tribunal	6,962	6,962

C. Details of the Departmental Plans

Due to the small size of the Tribunal, strategies developed by the Tribunal cannot be developed for specific business lines. That is why the document identifies strategies that apply to specific responsibilities that come under the jurisdiction of the Tribunal, as well as to administrative considerations. These strategies are:

Dumping and Subsidizing Inquiries

- to implement changes to the Tribunal's procedures for dumping and subsidizing inquiries as a result of their review by the Tribunal. The objective of these changes is to make the injury inquiry process less costly and less cumbersome, while still preserving fairness.
- to continue to participate in the legislative review of SIMA to ensure that the Tribunal's concerns are addressed and that housekeeping improvements are implemented in order to streamline the Tribunal's processes.

Appeals of Revenue Canada Decisions

- to continue to use case management strategies as a means to ensure that appeals by Canadian taxpayers are dealt with expeditiously.
- to reduce the large number of appeals held *sine die*.
- to continue to use videoconferencing technology as a substitute for regional hearings and to hold a minimum of five (5) videoconference sessions, each grouping the hearing of 3 to 5 appeals in 1997-98.
- to maximize the use of the single member assignment where the considerations of fairness permit and, in doing so, allowing the Tribunal to deal with a larger number of appeals.

Inquiries into Procurement Complaints

- to finalize guidelines for the completion of claims by prevailing complainants. These guidelines will assist parties in the completion of claims for complaint costs, bid preparation costs and/or recommendations for compensation. These guidelines will complement the Tribunal's guide on the procurement review process and make the process more transparent.

Textile Reference

- to implement changes to the Tribunal's procedures resulting from consultations with stakeholders and the revised terms of reference from the Minister of Finance.

Administrative Considerations

- to complete the review of the Tribunal's Rules of Procedure with a view to assist in the streamlining of the Tribunal's processes and procedures.
- to continue to rationalize operating expenditures in light of budgetary reductions to be achieved as a result of Phase II of Program Review.
- to complete a feasibility study regarding information technology and, more specifically, optical character reading and imaging for the compilation of the official record in all Tribunal proceedings, as well as for hearing room activities. It is expected that this initiative could achieve

operational savings and allow the Tribunal to cope with an increased workload while its human resources are decreasing.

Personnel Considerations

- to review the Tribunal's administrative support functions and composition of its workforce as a result of Phase II of Program Review reductions that are forcing the Tribunal to reduce its personnel over fiscal years 1997-98 and 1998-99.

III Departmental Performance

A. Summary of Departmental Performance

The effectiveness of the Tribunal's work can be assessed against a number of criteria. These include:

- the promptness with which it hears appeals and issues decisions;
- its ability to meet statutory time limits without sacrificing quality;
- the perception by the Canadian industry and interest groups that the work of the Tribunal is thorough, reasoned and impartial;
- the acceptability of the Tribunal's recommendations as a basis for government action and the extent to which they are implemented; and
- the degree to which the Tribunal's adjudications and determinations stand up to domestic and international scrutiny when challenged through appeal and review mechanisms.

The Tribunal has maintained the timeliness and quality of material injury findings in dumping and subsidizing inquiries under SIMA. It has continued to reduce substantially the inventory of outstanding appeals. The Tribunal has maintained the timeliness and quality of determinations in relation to complaints relating to contracts covered by NAFTA, the AIT and the AGP. The great majority of recommendations submitted to the Minister of Finance regarding tariff relief have been implemented. Finally, the Federal Court of Canada and NAFTA dispute settlement panels upheld all Tribunal decisions in 1995-96 and thus far in 1996-97.

The following table sets out the Tribunal's actual caseload in 1995-96.

TRIBUNAL'S CASELOAD IN FISCAL YEAR 1995-96						
	Cases Brought Forward from Previous Fiscal Year	Cases Received in Fiscal Year	Total	Decisions/ Reports Issued	Cases Withdrawn/ Not Initiated	Cases Outstanding (March 31, 1996)
SIMA ACTIVITIES						
Injury Inquiries	-	5	5	2	-	3
Injury Reviews	5	3	8	5	-	3
Notices of Expiry	-	4	4	4	-	-
References (Advice)	1	3	4	4	-	-
APPEALS						
<i>Customs Act</i>	245	237	482	39	65	378
<i>Excise Tax Act</i>	483	54	537	32	88	417
SIMA	119	18	137	4	24	109
<i>Softwood Lumber Products Export Charge Act</i>	<u>1</u>	<u>-</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
Total	848¹	309	1,157	76	177	904
TEXTILE REFERENCE						
Requests for Tariff Relief	19	67 ²	86	24 ³	4	58
PROCUREMENT REVIEW ACTIVITIES						
Complaints (NAFTA)	2	40	42	6	28	8

1. Many of these cases were being held in abeyance, upon request of the parties, pending decisions by the Federal Court of Canada or the Tribunal on similar issues.

2. Includes the reference from the Minister of Finance (TR-94-002A).

3. The Tribunal actually issued 21 reports to the Minister of Finance which related to 24 requests for tariff relief.

B. Details of Departmental Performance

Dumping and Subsidizing Inquiries

- The Tribunal initiated five inquiries (subsection 42(1) of SIMA) during 1995-96. In one case, it found that dumped imports were causing injury to Canadian production. In another case, the Tribunal found a threat of material injury to Canadian production. The other three inquiries were still in progress at the end of fiscal year 1995-96.
- In 1995-96, the Tribunal initiated three reviews of findings of material injury (section 76 of SIMA) and completed five reviews that were in progress at the end of 1994-95. Three reviews were in progress at year end. Of the five cases decided, in two of those cases, some of the findings were continued and the others were rescinded. In one case, the findings were continued with amendment. In the two other cases, the findings were continued.

- The Tribunal issued four advices during 1995-96 under section 37 of SIMA as to whether information and evidence before the Deputy Minister of National Revenue disclosed a reasonable indication that the dumping caused material injury or was threatening to cause material injury to a domestic industry. One advice was issued with respect to caps, lids and jars for a request made in the previous fiscal year. Three advices were issued with respect to requests received during the 1995-96 fiscal year (refined sugar, dry pasta and bacteriological culture media). The Tribunal concluded, with respect to all four requests, that the evidence disclosed a reasonable indication that the dumping or subsidizing had caused material injury or was threatening to cause material injury to a domestic industry.
- Eight Tribunal decisions under section 43 or 76 of SIMA were before the Federal Court of Canada or a binational panel for judicial review in fiscal year 1995-96. Five of the reviews were conducted by the Federal Court of Canada and, in all instances, the applications were dismissed and the decisions of the Tribunal affirmed. Three reviews were conducted by a binational panel. In two instances, the binational panel affirmed the Tribunal's decision. In the third case, the binational panel affirmed the Tribunal's determination that the dumping of the subject goods had caused material injury, but remanded its determination that continued dumping would likely cause material injury. In the end, the binational panel affirmed the Tribunal's determination on remand.
- In 1995-96, the Tribunal continued with the review of its inquiry process under SIMA which is aimed at streamlining procedures and optimizing the allocation of resources to dumping and subsidizing inquiries.

Appeals of Revenue Canada Decisions

- The Tribunal heard 75 appeals during 1995-96, of which 32 related to the *Excise Tax Act*, 40 to the *Customs Act* and 3 to SIMA. Decisions were issued in 76 cases, of which 41 were heard in 1995-96; 32 referred to appeals under the *Excise Tax Act* (section 81.19), 39 to appeals under the *Customs Act* (section 67), 4 to appeals under SIMA (section 61) and 1 to an appeal under the *Softwood Lumber Products Export Charge Act* (section 18).
- The Tribunal is making greater use of case management strategies like pre-hearing teleconference calls and closer monitoring of requests to hold appeals *sine die* and, in doing so, making the appeal process more efficient.
- Due to budgetary reductions, the Tribunal has decided to do away with regional hearings and to use videoconferencing as a substitute to regional hearings. The first videoconference hearings took place in March 1996. Due to their success, the Tribunal will expand the use of videoconferencing in fiscal year 1996-97.
- As a result of changes to the *Canadian International Trade Tribunal Regulations*, the Chairman can assign a single member (as opposed to a panel of three members) to hear appeals under the *Customs Act* and some of the sections of the *Excise Tax Act*. The first appeals heard by a single member took place in March 1996. The Tribunal has devised internal processes to

ensure that single member assignment is used to the fullest extent possible where the considerations of fairness permit.

Inquiries into Procurement Complaints

- During 1995-96, the Tribunal received 40 complaints. A total of 28 cases were decided without a written determination and 6 cases were decided by written determination. Eight cases were in progress at year end.
- The Tribunal's publication entitled "Procurement Review Process — A Descriptive Guide" was revised to reflect changes resulting from implementation of the AGP.

Textile Reference

- In 1995-96, the Tribunal received 66 requests for tariff relief and made recommendations to the Minister of Finance in 24 cases. Fifty-eight cases were pending at year end.
- The Tribunal submitted its first textile reference annual status report to the Minister of Finance in November 1995.

Administrative Considerations

- A review of the Tribunal's Rules of Procedure was launched.
- A rationalization of the Tribunal's operating expenditures in the areas of training, travel, materiel management and telecommunications resulted in operating savings of \$125,000 per year starting in fiscal year 1995-96.
- The cancellation of distribution of copies of Tribunal decisions and statements of reasons to large mailing lists and of the reproduction of material free of charge for outside requests has resulted in operating savings of \$30,000 per year. An electronic bulletin board service (BBS) and a Factsline system were established in June 1995, allowing the public to obtain copies of Tribunal documents without the Tribunal's intervention.

Personnel Considerations

- The Tribunal carried out a rationalization of its administrative support functions and was successful in eliminating some positions by consolidating certain functions/positions.

Departmental Appropriated Planned and Actual Spending

(thousands of dollars)	Actual 1993-94	Actual 1994-95	Main Estimates 1995-96	Actual 1995-96
Canadian International Trade Tribunal	8,612	7,820	8,085	7,851

IV Supplementary Information

Appendix 1 - Personnel Requirements

Summary by Professional Category (FTEs)

	Actual 1994-95	Actual 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates	1998-99 Planned	1999-00 Planned
Order-in-Council Appointments	8	8	7	7	7	7
Executive Group	9	9	9	8	8	8
Scientific and Professional	13	13	13	12	12	12
Administrative and Foreign Service	42	40	44	46	46	46
Technical	6	6	8	7	7	7
Administrative Support	20	18	19	18	18	18
Total	98	94	100	98	98	98

Appendix 2 - Additional Financial Information

Revenues and Expenditures

Presentation by Standard Object (\$000)

	Actual 1994-95	Actual 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates	1998-99 Planned	1999-00 Planned
Personnel						
Salaries and Wages	5,797	5,695	5,857	5,805	5,644	5,679
Contributions to Employee Benefit Plans	806	827	849	987	965	965
	6,603	6,522	6,706	6,792	6,603	6,644
Goods and Services						
Transportation and Communications	322	348	309	270	270	270
Information	76	90	94	94	94	94
Professional and Special Service	272	337	442	423	423	423
Rentals	81	79	86	65	65	65
Purchased Repair and Maintenance	42	86	68	68	68	68
Utilities, Materials and Supplies	293	216	227	212	212	212
Other Subsidies and Payments	2	1	3	3	3	3
Minor Capital*	129	172	22	22	22	22
	1,217	1,329	1,251	1,157	1,157	1,157
Total Expenditures	7,820	7,851	7,957	7,949	7,760	7,801

* Minor capital is the residual after the amount of controlled capital has been established. In accordance with Operating Budget principles, these resources would be interchangeable with personnel and goods and services expenditures.

Appendix 3 - Legislation Governing the Work of the Tribunal

Canadian International Trade Tribunal Act, R.S.C. 1985, c. 47 (4th Supp.).

Customs Act, R.S.C. 1985, c. 1 (2nd Supp.).

Excise Tax Act, R.S.C. 1985, c. E-15.

Special Import Measures Act, R.S.C. 1985, c. S-15.

Softwood Lumber Products Export Charge Act, R.S.C. 1985, c. 12 (3rd Supp.).

Energy Administration Act, R.S.C. 1985, c. E-6.

Appendix 4 - References

Annual Report of the Canadian International Trade Tribunal

Canadian International Trade Tribunal Bulletins

Procurement Review Process — A Descriptive Guide

Textile Reference Guide

Textile Reference: Annual Status Report

Appendice 3 - Documents législatifs régissant les travaux du Tribunal

Loi sur le Tribunal canadien du commerce extérieur, L.R.C. (1985), ch. 47 (4^e suppl.).

Loi sur les douanes, L.R.C. (1985), ch. 1 (2^e suppl.).

Loi sur la taxe d'accise, L.R.C. (1985), ch. E-15.

Loi sur les mesures spéciales d'importation, L.R.C. (1985), ch. S-15.

Loi sur le droit à l'exportation de produits de bois-d'œuvre, L.R.C. (1985), ch. 12 (3^e suppl.).

Loi sur l'administration de l'énergie, L.R.C. (1985), ch. E-6.

Appendice 2 - Renseignements financiers supplémentaires

Recettes et dépenses

Présentation par article courant (en milliers de dollars)

Budget des dépenses		1994-1995 1995-1996 1996-1997 1997-1998 1998-1999 1999-2000			
Réel	Réel	Prévu	Prévu	Prévu	Prévu

Personnel	5 797	5 695	5 857	5 805	5 644	5 679
Traitements et salaires						
Contributions aux régimes						
d'avantages sociaux des employés	806	827	849	987	965	965
	6 603	6 522	6 706	6 792	6 603	6 644

Biens et services	322	348	309	270	270	270
Transports et communications						
Information	76	90	94	94	94	94
Services professionnels et spéciaux	272	337	442	423	423	423
Location	81	79	86	65	65	65
Achat de services de réparation et d'entretien	42	86	68	68	68	68
Services publics, biens et approvisionnements	293	216	227	212	212	212
Autres subventions et paiements	2	1	3	3	3	3
Capital secondaire*	129	172	22	22	22	22
	1 217	1 329	1 251	1 157	1 157	1 157
Total des dépenses	7 820	7 851	7 957	7 949	7 760	7 801

* Le facteur «dépenses en capital secondaire» correspond au montant qui reste après que le montant des dépenses en capital a été décidé. D'après les principes qui sous-tendent le budget de fonctionnement, ces ressources sont censées être interchangeables avec les dépenses touchant le personnel et celles qui concernent les biens et services.

Appendice 1 - Besoin en personnel

Sommaire par catégorie professionnelle (ÉTP)

	Budget des dépenses 1996-1997	Budget des dépenses 1997-1998	Budget des dépenses 1998-1999	Prévu 1999-2000
Nominations par décret du conseil	8	7	7	7
Gestion	9	9	8	8
Scientifique et professionnelle	13	13	12	12
Administration et services extérieurs	42	40	46	46
Technique	6	6	7	7
Soutien administratif	20	18	18	18
Total	98	94	98	98

et de certaines dispositions de la *Loi sur la taxe d'accise*. Les premiers appels à avoir été entendus par un seul membre l'ont été en mars 1996. Le Tribunal a mis en place des processus internes qui permettront de recourir le plus souvent possible à un seul membre du Tribunal, tout en tenant compte de la nécessité de préserver l'équité.

Enquêtes des plaintes portant sur les marchés publics

- Au cours de 1995-1996, 40 plaintes ont été déposées auprès du Tribunal. Au total, le Tribunal a tranché 28 plaintes sans décision écrite et rendu 6 décisions écrites. Huit plaintes étaient à l'étude à la fin de l'exercice.

- La publication du Tribunal intitulée «Guide du mécanisme d'examen des marchés publics» a été révisée à la lumière des modifications consécutives à la mise en œuvre de l'AMVP.

Saisine sur les textiles

- En 1995-1996, le Tribunal a reçu 66 demandes d'allègement tarifaire et a fait des recommandations concernant 24 demandes. À la fin de l'exercice, 58 demandes étaient en suspens.

- En novembre 1995, le Tribunal a présenté au ministre des Finances son premier rapport de situation annuel au sujet de la saisine sur les textiles.

Considérations d'ordre administratif

- L'examen des Règles de procédure du Tribunal a été amorcé.

- La rationalisation des dépenses de fonctionnement du Tribunal dans les domaines de la formation, des déplacements, de la gestion du matériel et des communications entraînera des économies de fonctionnement de 125 000 \$ par année, à compter de l'exercice 1995-1996.

- L'arrêt de l'envoi des copies des décisions et des exposés des motifs du Tribunal aux très nombreux destinataires figurant sur les listes d'envois ainsi que l'arrêt de la fourniture gratuite de photocopies de documents en réponse à des demandes externes a permis de réaliser des économies de fonctionnement de 30 000 \$ par année. Pour permettre à la population d'obtenir les publications du Tribunal, sans que ce dernier ait à intervenir, un babillard électronique et le Système Factsline ont été mis en service en juin 1995.

Considérations relatives au personnel

- Le Tribunal a rationalisé ses fonctions de soutien administratif et a réussi à éliminer certains postes en regroupant des fonctions ou des postes.

Budget prévu et budget réel pour les dépenses imputées sur les crédits votés

(en milliers de dollars)	Réel 1993-1994	Réel 1994-1995	Budget principal 1995-1996	Réel 1995-1996
Tribunal canadien du commerce extérieur	8 612	7 820	8 085	7 851

dumping avait causé un dommage sensible ou menaçait de causer un dommage sensible à une branche de production nationale. Un avis a été publié relativement aux couverts, disques et bocaux, concernant une demande présentée au cours de l'exercice 1995-1996 (le sucre raffiné, les pâtes alimentaires séchées et les milieux de culture bactériologique). Le Tribunal a conclu, relativement à ces quatre demandes, que les éléments de preuve indiquaient, de façon raisonnable, que le dumping ou le subventionnement avait causé un dommage sensible ou menaçait de causer un dommage sensible à une branche de production nationale.

- Au cours de l'exercice 1995-1996, huit décisions rendues par le Tribunal aux termes de l'article 43 ou 76 de la LMSI ont été présentées devant la Cour fédérale du Canada ou un groupe spécial binationnel pour faire l'objet d'un examen judiciaire ou d'une révision. Cinq examens ont été effectués par la Cour fédérale du Canada et, dans tous les cas, les demandes ont été rejetées et les décisions du Tribunal, confirmées. Trois révisions ont été effectuées par un groupe spécial binationnel. Dans deux causes, le groupe spécial binationnel a confirmé la décision du Tribunal, et dans la troisième, le groupe spécial binationnel a confirmé la décision du Tribunal selon laquelle le dumping des marchandises en question avait causé un «préjudice» sensible, mais a renvoyé sa décision selon laquelle le dumping continu était susceptible de causer un «préjudice» sensible. À la fin du processus, le groupe spécial binationnel a confirmé la décision sur renvoi du Tribunal.
- Le Tribunal a continué, en 1995-1996, de revoir son processus d'enquête élaboré aux termes de la LMSI dans le but de rationaliser les procédures et d'optimiser l'affectation des ressources attribuées aux enquêtes portant sur le dumping et le subventionnement.

Appels de décisions de Revenu Canada

- En 1995-1996, le Tribunal a entendu 75 appels, dont 32 aux termes de la *Loi sur la taxe d'accise*, 40 aux termes de la *Loi sur les douanes* et 3 en application de la LMSI. Des décisions ont été rendues pour 76 causes, dont 41 qui ont été entendues en 1995-1996; 32 décisions avaient trait à des appels interjetés aux termes de la *Loi sur la taxe d'accise* (article 81.19), 39 concernaient des appels interjetés aux termes de la *Loi sur les douanes* (article 67), 4 visaient des appels interjetés aux termes de la LMSI (article 61) et 1 décision avait trait à un appel interjeté aux termes de la *Loi sur le droit à l'exportation de produits de bois-d'œuvre* (article 18).

- Le Tribunal recourt de plus en plus aux stratégies de gestion des affaires, par exemple en tenant des conférences préparatoires à l'audience par voie de téléconférences et assurant un suivi plus étroit des demandes afin de remettre les appels indéfiniment et, ainsi, améliorer l'efficacité du processus d'appel.

- En raison des compressions budgétaires, le Tribunal a décidé de remplacer les audiences régionales par des audiences tenues par voie de vidéoconférences. Le Tribunal a, pour la première fois, tenu des audiences par voie de vidéoconférences en mars 1996. Étant donné le succès de cette formule, le Tribunal recourra plus souvent aux vidéoconférences au cours de l'exercice 1996-1997.

- Le *Règlement sur le Tribunal canadien du commerce extérieur* a été modifié en vue d'accorder au président le pouvoir discrétionnaire de confier à un seul membre (par opposition à un jury de trois membres) la tâche de connaître de tout appel interjeté aux termes de la *Loi sur les douanes*.

Le tableau ci-dessous montre la charge de travail réelle en 1995-1996.

CHARGE DE TRAVAIL DU TRIBUNAL POUR L'EXERCICE 1995-1996						
Causes du dernier exercice qui ont été reportées	Causes reçues pendant l'exercice	Décisions rendues/rapports publics	Causes redirigées/non entreprises	Causes en suspens (au 31 mars 1996)		
ACTIVITÉS LIÉES À LA LMSI						
Enquêtes de dommage	5	5	2	-	3	3
Réexamens de dommage	3	8	5	-	3	3
Avis d'expiration	4	4	4	-	-	-
Renvois (avis)	1	3	4	-	-	-
APPELS						
Loi sur les douanes	237	482	39	65	378	
Loi sur la taxe d'accise	483	537	32	88	417	
LMSI	119	137	4	24	109	
Loi sur le droit à l'exportation de produits de bois-d'œuvre	1	1	1	-	-	
Total	848 ¹	1 157 ¹	76	177	904	
SAISINE SUR LES TEXTILES	19	67 ²	24 ³	4	58	
Demandes d'allègement tarifaire						
ACTIVITÉS LIÉES À L'EXAMEN DES MARCHÉS PUBLICS						
Plaintes (ALENA)	2	40	42	6	28	8
1. Plusieurs de ces causes étaient en suspens, à la demande des parties, jusqu'à ce que des décisions sur des questions similaires soient rendues par la Cour fédérale du Canada ou par le Tribunal. 2. Comprend la demande présentée par le ministre des Finances (TR-94-002A). 3. En fait, le Tribunal a transmis 21 rapports au ministre des Finances relativement à 24 demandes d'allègement tarifaire.						

B. Détails du rendement ministériel

Enquêtes portant sur le dumping et le subventionnement

- En 1995-1996, le Tribunal a ouvert cinq enquêtes (en application du paragraphe 42(1) de la LMSI). À l'issue d'une enquête, le Tribunal a conclu que les importations sous-évaluées causaient un dommage à la production canadienne. Dans une autre cause, il a conclu à une menace de dommage sensible à la production canadienne. Les trois autres enquêtes étaient encore en cours à la fin de l'exercice 1995-1996.

- En 1995-1996, le Tribunal a entrepris trois réexamens de conclusions de dommage sensible (en application de l'article 76 de la LMSI) et terminé cinq réexamens, qui étaient en cours à la fin de l'exercice 1994-1995. Trois réexamens étaient en cours à la fin de l'exercice. Sur les cinq réexamens terminés, dans deux de ces réexamens, certaines conclusions ont été prorogées tandis que les autres ont été annulées. Dans un réexamen, les conclusions ont été prorogées avec modification. Dans les deux autres réexamens, les conclusions ont été prorogées.

- Au cours de l'exercice 1995-1996, le Tribunal a publié quatre avis, aux termes de l'article 37 de la LMSI, sur la question de savoir si les renseignements et les éléments de preuve dont disposaient le sous-ministre du Revenu national indiquaient, de façon raisonnable, que le

Considérations relatives au personnel

- revoir les fonctions de soutien administratif du Tribunal et la composition de l'effectif à la lumière des compressions issues de la Phase II de l'examen du Programme qui obligent le Tribunal à réduire son effectif au cours des exercices 1997-1998 et 1998-1999.

III Rendement ministériel

A. Sommaire du rendement ministériel

L'efficacité du travail du Tribunal peut être évaluée en fonction d'un certain nombre de critères, notamment :

- la rapidité avec laquelle le Tribunal entend les appels et rend ses décisions;
- sa capacité de respecter les délais législatifs sans sacrifier pour autant la qualité;
- l'image qu'il projette auprès de la branche de production canadienne et des groupes d'intérêt au pays quant à la minutie, à la pondération et à l'impartialité de son travail;
- l'accueil réservé aux recommandations du Tribunal, en tant que fondement de l'action gouvernementale, et la mesure dans laquelle elles sont mises en œuvre;
- la mesure dans laquelle les décisions et les déterminations du Tribunal résistent à l'examen, tant sur la scène nationale qu'internationale, lorsqu'elles font l'objet d'appels et de réexamens.

Le Tribunal a maintenu la rapidité d'exécution et la qualité des conclusions de dommage rendues dans le cadre des enquêtes portant sur le dumping et le subventionnement menées aux termes de la LMSI. Il a continué de réduire sensiblement l'arriéré d'appels à entendre. Le Tribunal a également maintenu la rapidité d'exécution et la qualité des décisions rendues au sujet des plaintes concernant les contrats visés par l'ALENA, l'ACI et l'AMP. La vaste majorité des recommandations soumises au ministre des Finances concernant des allègements tarifaires ont été mises en œuvre. Enfin, en 1995-1996 et jusqu'à présent pour l'exercice 1996-1997, la Cour fédérale du Canada et les groupes spéciaux de règlement des différends de l'ALENA ont accueilli toutes les décisions du Tribunal.

- fait le Tribunal. Les modifications viseront à rendre le processus d'enquête de dommage moins coûteux et moins lourd, tout en en préservant l'équité.
- continuer à participer à l'examen législatif de la LMSI pour veiller à ce que les préoccupations du Tribunal soient prises en compte et que les améliorations d'ordre administratif soient mises en œuvre dans le but de rationaliser les processus du Tribunal.

Appels de décisions de Revenu Canada

- continuer à appliquer des stratégies de gestion des affaires à titre de moyen de garantir que les appels des contribuables canadiens font l'objet d'un traitement expéditif.
- diminuer le grand nombre d'appels remis indéfiniment.
- continuer à appliquer la technique de vidéoconférence pour remplacer les audiences régionales et tenir au moins cinq (5) sessions par voie de vidéoconférences, chacune regroupant l'audition de 3 à 5 appels en 1997-1998.
- tout en préservant l'équité du processus, maximiser le recours aux audiences confiées à un seul membre du Tribunal et permettre ainsi au Tribunal de traiter un plus grand nombre d'appels.

Enquêtes des plaintes portant sur les marchés publics

- finaliser des directives pour l'établissement des demandes liées aux plaintes courantes. Les directives aideront les parties à établir leur demande de dédommagement des coûts de la plainte et des coûts de la préparation de la soumission et guideront la rédaction des recommandations de mesures correctives. Elles ajouteront au guide du Tribunal sur le mécanisme d'examen des marchés publics et à la transparence du processus.

Saisine sur les textiles

- mettre en œuvre les modifications des procédures du Tribunal issues des consultations avec les parties intéressées ainsi que le mandat révisé prescrit par le ministre des Finances.

Considérations d'ordre administratif

- terminer l'examen des Règles de procédure du Tribunal dans le but de mieux rationaliser les processus et procédures du Tribunal.
- continuer à rationaliser les dépenses de fonctionnement à la lumière des compressions budgétaires issues de la Phase II de l'examen du Programme.
- réaliser une étude de faisabilité sur la technologie de l'information et, plus précisément, sur la reconnaissance optique de caractères et l'imagerie aux fins de compilation des dossiers officiels de toutes les procédures du Tribunal et de l'activité de la salle d'audience. Cette initiative devrait entraîner des économies opérationnelles et permettre au Tribunal de réussir à traiter une charge de travail accrue malgré la diminution de la taille de son effectif.

Tableaux financiers

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1997-1998 — Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation			
Crédits	(en milliers de dollars)	Budget principal 1997-1998	Budget principal 1996-1997
35	Tribunal canadien du commerce extérieur Dépenses du Programme	6 962	7 108
		987	849
		7 949	7 957
		Total du ministère	
Crédits — Libelle et sommes demandées			
Crédit	(en dollars)	Budget principal 1997-1998	
35	Dépenses du Programme du commerce extérieur Tribunal canadien	6 962 000	
Coût net du Programme			
(en milliers de dollars)			
Budget principal		Fonctionnement	
1997-1998		Total	
		6 962	6 962
		Tribunal canadien du commerce extérieur	

C. Détails du plan ministériel

La petite taille du Tribunal empêche de convertir les stratégies élaborées par le Tribunal en termes de secteur d'activité spécifique. Le présent document énonce donc les stratégies afférentes à des responsabilités spécifiques qui relèvent de la compétence du Tribunal ainsi qu'à des considérations d'ordre administratif. Les stratégies sont les suivantes :

Enquêtes portant sur le dumping et le subventionnement

- mettre en œuvre les modifications des procédures du Tribunal pour les enquêtes de dommage portant sur le dumping et le subventionnement, à la lumière des résultats de l'examen qu'en aura

Le Tribunal a adopté des mesures propres à assurer la réduction du nombre d'appels remis indéfiniment et tient maintenant par voie de vidéoconférences pour remplacer les audiences régionales et ainsi permettre aux contribuables canadiens de «se faire entendre» tout en permettant au Tribunal de traiter ces appels avec promptitude. Comme c'est le cas depuis 1991-1992, le Tribunal vise toujours, en ce qui a trait aux appels, à poursuivre ses efforts concertés afin de réduire l'arriéré appréciable d'appels et d'augmenter le nombre d'appels entendus et tranchés.

Par ailleurs, l'ALENA prévoit que chacune des parties à l'ALENA doit établir un organisme indépendant chargé d'examiner les contestations des offres. Aux termes de la *Loi de mise en œuvre de l'Accord de libre-échange nord-américain*, le Tribunal est l'organisme chargé d'examiner les contestations des offres (plaintes) au Canada. Le Parlement a légiféré pour s'assurer que les marchés publics visés par l'ALENA sont adjugés selon une procédure ouverte, juste et transparente qui, dans la mesure du possible, maximise la concurrence. Il peut arriver qu'un fournisseur potentiel ait des raisons de croire qu'un contrat a été accordé ou est sur le point d'être accordé de façon irrégulière ou illégale, ou qu'on lui a, à tort, refusé un contrat ou la possibilité de soumissionner pour en obtenir un. Le Tribunal permet aux fournisseurs potentiels, préoccupés par la validité de la procédure de passation des marchés publics visés par l'ALENA, d'obtenir réparation. Les responsabilités du Tribunal dans le domaine des marchés publics ont augmenté le 1^{er} juillet 1995, date à laquelle il a été chargé d'examiner les contestations des offres relatives à un éventail beaucoup plus varié de marchés publics conformément à l'ACI. Le 1^{er} janvier 1996, l'AMP a élargi la portée de la compétence du Tribunal dans ce domaine.

Par suite de la mise en œuvre de l'ALENA, la *Loi sur les douanes* prévoit trois nouveaux recours : 1) une demande de décision anticipée sur le classement tarifaire avant l'importation de marchandises d'un pays partie à l'ALENA; 2) une demande de révision d'une décision d'un agent des douanes sur la conformité des marques; 3) une demande de révision de la détermination de l'origine de marchandises importées d'un pays partie à l'ALENA. Il est possible d'interjeter appel, à l'égard de ces décisions ou révisions, selon le cas, auprès du Tribunal.

La conclusion de l'Uruguay Round des Négociations commerciales multilatérales de 1994 a aussi une incidence sur le mandat officiel du Tribunal. La mise en œuvre des accords de l'OMC sur les droits antidumping et les droits compensateurs, les mesures de sauvegarde ainsi que l'AMP ont entraîné des changements dans la façon dont le Tribunal mène ces activités.

Le 6 juillet 1994, le ministre des Finances a chargé le Tribunal de faire enquête sur des demandes présentées par les producteurs nationaux qui souhaitent obtenir des allègements tarifaires sur des intrants textiles importés aux fins de production. Le ministre des Finances a demandé au Tribunal de mener des enquêtes dans le cadre d'une procédure transparente, peu coûteuse et efficiente, qui donne à toutes les parties intéressées la possibilité de faire connaître leur point de vue. Le Tribunal tente de présenter ses recommandations au ministre des Finances dans les 120 jours suivant l'ouverture d'une enquête.

Enfin, le gouvernement a amorcé, en 1996, l'examen législatif de la LMSI. Le rapport préliminaire des Sous-comités de l'examen de la LMSI recommande des modifications qui contrediraient des responsabilités supplémentaires au Tribunal dans les domaines des décisions provisoires sur la question du dommage et des examens discrets de conclusions déjà rendues par le Tribunal. L'acceptation par le Parlement des recommandations des Sous-comités aurait une incidence directe sur les priorités et les objectifs ministériels du Tribunal puisqu'il faudra élaborer les processus, les procédures et les règles nécessaires pour que le Tribunal assume efficacement ses responsabilités supplémentaires en application de la LMSI.

Les décisions du Tribunal peuvent, selon le cas, être réexaminées ou portées en appel devant la Cour fédérale du Canada et, finalement, la Cour suprême du Canada, ou devant un groupe spécial binationnel formé en vertu de l'ALENA lorsqu'il s'agit d'une décision touchant les intérêts des États-Unis, du Mexique, ou de ces deux pays à la fois. Les gouvernements membres de l'OMC peuvent interjeter appel des décisions du Tribunal auprès d'un groupe spécial de règlement des différends formé en vertu du *Mémorandum d'accord concernant les règles et procédures régissant le règlement des différends de l'OMC*.

Structure des activités

Le Tribunal a deux activités : une activité judiciaire et consultative et une activité ayant trait à l'examen des marchés publics. En ce qui a trait à l'activité judiciaire et consultative, le Tribunal fait fonction de tribunal administratif dans le cadre de ses activités reliées aux enquêtes portant sur le dumping et le subventionnement et aux appels des décisions concernant les douanes et l'accise. Il fait enquête sur les demandes présentées par les producteurs nationaux qui souhaitent obtenir des allègements tarifaires sur des intrants textiles importés et présente ses recommandations sur ces demandes au ministre des Finances. En outre, le Tribunal agit en qualité de commission d'enquête permanente autorisée à effectuer des recherches, à tenir des audiences publiques et à faire rapport sur diverses questions relatives au commerce. Quant à l'activité ayant trait à l'examen des marchés publics, le Tribunal est l'organisme indépendant chargé d'examiner les contestations des offres relativement à un nombre important de marchés publics passés par les ministères fédéraux et les organismes de la Couronne pour l'acquisition de produits et de services (y compris les services de construction).

Priorités et objectifs ministériels

En qualité d'organisme quasi judiciaire, le Tribunal ne participe à aucune autre activité que celles que lui prescrivent les lois. D'une façon générale, le Tribunal n'a pas d'emprise sur sa charge de travail puisque le besoin de ses services dépend de facteurs externes dictés par les dispositions législatives. L'établissement des priorités se fait en conformité avec les délais que prescrivent les diverses lois.

Dans ce contexte, il est important de prendre conscience des contraintes qu'imposent les facteurs externes sur le Tribunal et de leur incidence sur les objectifs et les priorités de ce dernier. La conjoncture économique est l'un des principaux facteurs externes qui influe sur le travail du Tribunal. Ce dernier est un organisme répondant exclusivement aux demandes externes. Le Tribunal ne peut refuser aucune saisine du gouvernement en conseil ou du ministre des Finances, ou toute demande formulée par un particulier ou une entreprise qui répond aux conditions minimales d'accès. Le ralentissement de l'activité économique au pays et dans le monde entraîne habituellement une détérioration des marchés et une augmentation de la concurrence. Dans un tel contexte, les producteurs nationaux sont de plus en plus vulnérables à la concurrence livrée par les importations et sont portés davantage à demander une protection contre celles-ci. Cela se traduit généralement par un plus grand nombre d'enquêtes en réponse à des plaintes reliées au dumping ou au subventionnement pour lesquelles Revenu Canada a rendu une décision provisoire de dumping ou de subventionnement. L'industrie canadienne surveille également de près les requêtes déposées aux États-Unis et les mesures prises par ce pays en matière de commerce. Les producteurs canadiens ont tendance à déposer contre des pays tiers des plaintes similaires à celles qui ont été accueillies aux États-Unis.

- entendre les appels interjetés à l'égard de décisions rendues par Revenu Canada aux termes de la *Loi sur les douanes*, de la *Loi sur la taxe d'accise* et de la *LMST*;

- faire enquête et donner son avis sur des questions économiques, commerciales ou tarifaires dont le gouvernement en conseil ou le ministre des Finances saisit le Tribunal;

- enquêter sur les plaintes déposées par des fournisseurs potentiels concernant les marchés publics du gouvernement fédéral visés par l'ALÉNA, l'ACI et l'AMP;

- mener des enquêtes sur les mesures de sauvegarde relativement aux plaintes déposées par les producteurs nationaux qui soutiennent que l'augmentation des importations leur cause, ou menace de leur causer, un dommage grave;

- enquêter sur les demandes présentées par les producteurs canadiens qui souhaitent obtenir des allègements tarifaires sur des intrants textiles importés qu'ils utilisent dans le cadre de leurs activités de production.

Organisation

Le Tribunal peut compter neuf membres à plein temps, dont un président et deux vice-présidents, nommés par le gouverneur en conseil pour un mandat d'au plus cinq ans. Cinq membres supplémentaires, au plus, peuvent être nommés temporairement. Le président est le premier dirigeant responsable de l'affectation des membres et de la gestion des affaires internes du Tribunal. Les membres viennent de diverses régions et leurs antécédents scolaires et professionnels sont des plus variés.

Les membres du Tribunal peuvent compter sur l'appui d'un effectif de 91 employés. Ses principaux agents sont le directeur exécutif, Recherche, chargé de l'analyse économique et financière des entreprises et des industries ainsi que de la recherche des faits exigée dans le cadre des enquêtes du Tribunal; le secrétaire, responsable des services administratifs, des relations avec le public, les autres ministères et organismes du gouvernement ainsi que des fonctions de greffier du Tribunal; l'avocat général, responsable des services juridiques du Tribunal; et le directeur de la Division de l'examen des marchés publics, responsable de l'examen des plaintes déposées par des fournisseurs potentiels portant sur n'importe quel aspect de la procédure d'adjudication des marchés publics.

Mode de fonctionnement

Le Tribunal tient des audiences publiques dans le cadre de presque toutes les responsabilités qu'il assume ou rend des décisions fondées sur des exposés écrits. Les audiences ont habituellement lieu à Ottawa (Ontario), dans les locaux du Tribunal. Le Tribunal applique des règles et des procédures semblables à celles d'une cour de justice, mais d'une façon plus souple. La Loi sur le TCCF prévoit que les audiences, tenues en général par un jury constitué de trois membres, doivent se dérouler de la manière «la plus efficace, la plus équitable et la plus expéditive» dans les circonstances. Le Tribunal peut citer des témoins à comparaitre et exiger des parties qu'elles produisent des renseignements même lorsque ces derniers sont confidentiels pour des raisons commerciales. La Loi sur le TCCF renferme des dispositions qui permettent de contrôler étroitement l'accès aux renseignements confidentiels.

- examiner les plaintes concernant un nombre important de marchés publics du gouvernement relatifs à des produits et des services (y compris les services de construction) visés par l'ALÉNA, l'ACI et l'AMP;

- enquêter sur les demandes présentées par les producteurs canadiens qui souhaitent obtenir des allègements tarifaires sur des intrants textiles importés aux fins de production;

- terminer l'examen de ses Règles de procédure;

- effectuer des changements découlant de son examen interne des processus et procédures reliés aux enquêtes portant sur le dumping et le subventionnement;

- mener une étude de faisabilité de l'application de la technologie de l'information à la compilation des dossiers officiels de toutes les procédures du Tribunal et à l'activité de la salle d'audience;

- examiner ses dépenses de fonctionnement à la lumière des nouvelles compressions budgétaires issues de la Phase II de l'examen du Programme.

Le plan de dépenses du Tribunal durant la période de planification s'établit ainsi qu'il suit :

PLAN DE DÉPENSES

(000 \$)

	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000
Salaires	6 060	5 857	5 805	5 644	5 679
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	788	849	987	959	965
Fonctionnement	1 237	1 251	1 157	1 157	1 157
TOTAL	8 085	7 957	7 949	7 760	7 801

B. Aperçu ministériel

Mandat

Le Tribunal détient son mandat aux termes de la *Loi sur le Tribunal canadien du commerce extérieur* (la *Loi sur le TCCE*), qui a reçu la sanction royale le 13 septembre 1988. Son rôle d'organisme quasi judiciaire est établi aux termes de la *Loi sur le TCCE*, qui ordonne au Tribunal d'exercer et de remplir les fonctions qui, conformément à cette loi ou à toute autre loi adoptée par le Parlement ou aux règlements d'application, doivent ou peuvent être exercées ou remplies par le Tribunal. Plus précisément, le Tribunal est habilité à :

- mener des enquêtes afin de déterminer si l'importation de produits sous-évalués ou subventionnés a causé, ou menace de causer, un dommage sensible à une branche de production nationale;

II Plan ministériel

A. Sommaire des priorités et plans ministériels

Description

Le Tribunal est un tribunal administratif qui fait partie des mécanismes de recours commerciaux du Canada. Il est un organisme quasi judiciaire et indépendant qui assume ses responsabilités législatives de façon impartiale et autonome et relève du Parlement par l'entremise du ministre des Finances.

Les travaux du Tribunal ont une grande incidence sur le commerce au Canada. Ils revêtent une importance et un intérêt spéciaux pour les importateurs et les exportateurs, les secteurs industriels et des services de l'économie, les avocats ou autres conseillers spécialisés dans les questions commerciales et le milieu universitaire. Les travaux du Tribunal intéressent également tous les ministères et organismes qui, dans le cadre de leur mandat, s'occupent de questions de concurrence et de consommation, ainsi que des industries qui produisent des produits et des services. Les travaux du Tribunal intéressent tout particulièrement les ministères des Finances, des Affaires étrangères et du Commerce international, du Revenu national, de l'Industrie, des Ressources naturelles et des Travaux publics et des Services gouvernementaux en raison des responsabilités du Tribunal aux termes de la *Loi sur les douanes*, du *Tarif des douanes*, de la *Loi sur l'administration de l'énergie*, de la *Loi sur le droit à l'exportation de produits de bois-d'œuvre*, de la *Loi sur la taxe d'accise*, de la *Loi sur les mesures spéciales d'importation* (la LMSI), de l'ALÉNA, de l'ACI et des accords de l'OMC.

Bien que le rôle principal du Tribunal demeure centré sur les recours commerciaux, son mandat a évolué au cours des trois derniers exercices. Au cours de cette période, le Tribunal est devenu l'organisme chargé d'examiner les contestations des offres concernant un grand nombre de marchés publics du gouvernement relatifs à des produits et des services visés par l'ALÉNA. En outre, conformément au mandat que lui a confié le ministre des Finances le 6 juillet 1994, le Tribunal doit enquêter sur les demandes présentées par les industries canadiennes qui souhaitent obtenir des allègements tarifaires sur des intrants textiles importés qu'elles utilisent dans le cadre de leurs activités de production. Le mandat du Tribunal a de nouveau été élargi le 1^{er} juillet 1995, lors de la mise en œuvre de l'ACI, et le 1^{er} janvier 1996, lors de la mise en œuvre de l'AMP.

Le Tribunal a défini les priorités et plans suivants pour 1997-1998 :

- maintenir et continuer d'améliorer le niveau de service qu'il fournit au public et s'acquitter de toutes ses obligations statutaires en respectant ses affectations budgétaires;
- entendre des appels qui relèvent de la compétence du Tribunal conformément à toute loi adoptée par le Parlement ou aux règlements d'application et rendre des décisions dans les plus brefs délais;
- maintenir la pertinence et la qualité des conclusions de préjudice sensible (maintenant désignées conclusions de dommage sensible conformément aux modifications apportées à la LMSI) découlant des enquêtes portant sur le dumping et le subventionnement;

Le Tribunal canadien du commerce extérieur (le Tribunal) est un intervenant clé du mécanisme de recours commerciaux du Canada. Depuis 1994, le mandat du Tribunal a évolué. En janvier 1994, le Tribunal est devenu l'organisme chargé d'examiner les contestations des offres présentées pour des marchés publics du gouvernement visés par l'*Accord de libre-échange nord-américain* (l'ALENA). On a confié au Tribunal d'autres responsabilités similaires lors de la mise en œuvre de l'*Accord sur le commerce intérieur* (l'ACI) (en juillet 1995), puis de l'*Accord sur les marchés publics* (l'AMP) de l'Organisation mondiale du commerce (l'OMC) (en janvier 1996). En juillet 1994, on a ordonné au Tribunal d'enquêter sur les demandes présentées par les industries canadiennes qui souhaitent obtenir des allègements tarifaires sur des intrants textiles importés qu'elles utilisent dans le cadre de leurs activités de production.

Le Tribunal a assumé ses nouvelles responsabilités, sans financement supplémentaire. Il a répondu aux défis posés par un mandat diversifié en attribuant des ressources réduites à un éventail plus vaste d'activités. Cependant, les compressions budgétaires issues de la Phase II de l'examen du Programme diminueront sensiblement la marge de manœuvre dont le Tribunal dispose pour répondre aux différentes exigences de son mandat diversifié. Étant un organisme qui répond exclusivement à une demande externe, le Tribunal devra peut-être, en l'absence de financement supplémentaire, demander que les délais prescrits par les lois qui régissent son travail soient modifiés.

Conscient des conditions de pénurie de ressources avec lesquelles il doit composer, le Tribunal a entrepris diverses initiatives pour rationaliser ses activités. Il a, en consultation avec les parties intéressées, étudié en profondeur ses procédures visant les enquêtes portant sur le dumping et le subventionnement. Il a également commencé à revoir les Règles de procédure du Tribunal afin que ce dernier dispose d'une plus grande souplesse dans l'accomplissement de son mandat. Le Tribunal a appliqué des mesures pour traiter de façon plus expéditive les appels de décisions du ministère du Revenu national (Revenu Canada). L'application de stratégies de gestion des affaires et la tenue d'audiences par voie de vidéoconférences ont déjà porté fruit. Enfin, le Tribunal continuera de s'efforcer à rationaliser ses dépenses de fonctionnement et à recourir, dans toute la mesure du possible, à la technologie de l'information.

Grâce aux initiatives entreprises par le Tribunal, les Canadiens et Canadiennes continueront de bénéficier d'un système de commerce international juste, ouvert et concurrentiel.

Le Président,
Anthony T. Eylon

I	Résumé du président	1
II	Plan ministériel	2
	A.	
	Sommaire des priorités et plans ministériels	2
	• Description	2
	B.	
	Aperçu ministériel	3
	• Mandat	3
	• Organisation	4
	• Mode de fonctionnement	4
	• Structure des activités	5
	• Priorités et objectifs ministériels	5
	• Tableaux financiers	7
	C.	
	Détails du plan ministériel	7
	• Enquêtes portant sur le dumping et le subventionnement	7
	• Appels de décisions de Revenu Canada	8
	• Enquête des plaintes portant sur les marchés publics	8
	• Saisine sur les textiles	8
	• Considérations d'ordre administratif	8
	• Considérations relatives au personnel	9
III	Rendement ministériel	9
	A.	
	Sommaire du rendement ministériel	9
	B.	
	Détails du rendement ministériel	10
	• Enquêtes portant sur le dumping et le subventionnement	10
	• Appels de décisions de Revenu Canada	11
	• Enquêtes des plaintes portant sur les marchés publics	12
	• Saisine sur les textiles	12
	• Considérations d'ordre administratif	12
	• Considérations relatives au personnel	12
IV	Renseignements supplémentaires	13
	Appendice 1 - Besoin en personnel	13
	Appendice 2 - Renseignements financiers supplémentaires	14
	Appendice 3 - Documents législatifs régissant les travaux du Tribunal	15
	Appendice 4 - Bibliographie	16

Preface

Le présent document est un rapport au Parlement qui indique comment les ressources créditées par ce dernier ont été ou seront dépensées. Il s'agit en fait d'un compte rendu renfermant plusieurs niveaux de détails afin de répondre aux divers besoins de ses utilisateurs.

La Partie III de 1997-1998 a été structurée différemment afin d'établir une distinction nette entre les données de planification et les renseignements sur le rendement, et de mettre l'accent sur les plans et le rendement à long terme des ministères.

Le document est divisé en quatre sections :

- Résumé du président
- Plan ministériel
- Rendement du ministère
- Renseignements supplémentaires

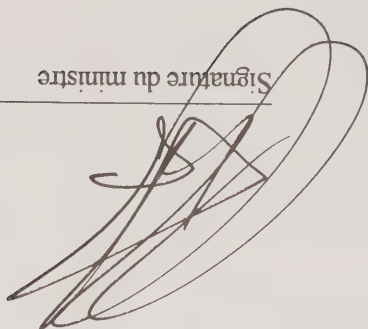
Il est à noter que, conformément aux principes qui sous-tendent le budget de fonctionnement, l'utilisation des ressources humaines dont il est fait état dans ce document sera mesurée en équivalents à temps plein (ETP).

Budget des dépenses 1997-1998

Partie III

Tribunal canadien du
commerce extérieur

Signature du ministre

A large, stylized handwritten signature in dark ink, written over a horizontal line. The signature is composed of several large, sweeping loops and strokes, characteristic of a cursive or calligraphic style.

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

©Ministre des Approvisionnement et Services Canada 1997

En vente au Canada par l'entremise des
librairies associées et autres libraires

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada – Edition
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1998-III-18
ISBN 0-660-60076-5

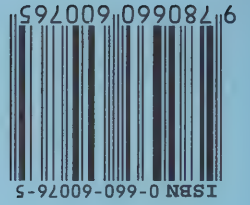


Tribunal canadien
du commerce
extérieur

Budget des dépenses
1997-1998

Partie III

Plan de dépenses



A1
N
C 77



Government
Publications

Canadian Radio-television and Telecommunications Commission

1997-98
Estimates

Part III

Expenditure Plan

ISBN 0-660-60063-3



9 780660 600635

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

©Minister of Supply and Services Canada 1997

Available in Canada through

Associated Bookstores and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group – Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1998-III-4
ISBN 0-660-60063-3



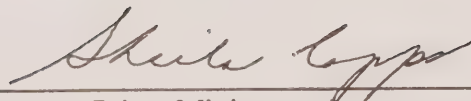
Canadian Radio-television and Telecommunications Commission

**1997-98
Estimates**

Part III

Expenditure Plan

Approved



**Deputy Prime Minister and
Minister of Canadian Heritage**

Preface

This document is a report to Parliament to indicate how the resources voted by Parliament have or will be spent. As such, it is an accountability document that contains several levels of details to respond to the various needs of its audience.

The Part III for 1997-98 is based on a revised format intended to make a clear separation between planning and performance information, and to focus on the higher level, longer term plans and performance of departments.

This document is divided into four sections:

- The Chairperson's Message,
- Commission Plan,
- Performance Report, and
- Supplementary Information

It should be noted that, in accordance with Operating Budget principles, human resource consumption reported in this document will be measured in terms of employee full-time equivalents (FTEs).

Table of Contents

Message from the Chairperson	3
I. Commission Plan	4
A. Highlights	4
B. Overview	5
1. Roles, Responsibilities and Mission.....	5
2. Corporate Objectives and Priorities.....	6
3. Organization and Program Composition.....	6
4. Resource Plans and Financial Tables	7
C. Details by Business Line	9
1. Broadcasting.....	9
2. Telecommunications.....	13
3. Executive Management	16
4. Corporate Services	18
5. Comparative Financial Plans by Business Line	18
II. Performance Report	19
A. Highlights	19
B. Overview	20
1. Performance Against Key Strategies.....	20
2. Technology and Service Standards	22
3. Update on Program Review.....	23
C. Details by Business Line	23
1. Broadcasting.....	23
2. Telecommunications.....	28
3. Comparative Financial Performance by Business Line.....	33
III. Supplementary Information	34

A MESSAGE FROM THE CHAIRPERSON

The convergence of communications technologies is rapidly changing the way Canadians interact with each other and quickly increasing the choice of programming and delivery options available to them. As regulator of the telecommunications and broadcasting systems in this country, we are in the enviable position of helping to shape the communications environment for the future.

The CRTC has already started to respond to the complex new realities. In its report to the government on convergence (May 1995), the Commission set out the terms under which it would expect to manage the transition to a fully competitive market. The Commission is working towards putting together as early as 1998, all the pieces of its framework for fair and coherent, full-fledged sustainable competition among communications services. In order to do this, we will establish, by early 1998, new broadcasting distribution regulations to provide a framework for competition among different distributors of programming services, and implement a new regulatory framework for telecommunications. This will allow for convergence to take place as quickly as industries are ready to move ahead.

We are also changing the way we do business. The CRTC has taken a number of steps to improve the speed and quality of our services to the industries and the public, reduce the burden of regulation, and use our resources more effectively. In particular cases related to convergence, we are introducing new integrated approaches to the public hearing process, bridging the traditional gap between our broadcasting and telecommunications procedures. We have forborne from regulating many telecommunications services. We have eliminated or reduced the amount of information and the frequency of some of the reporting requirements. We have posted much of our public information on the Internet, introduced electronic exchange of documents, and are eliminating functions that are not part of the core mandate, such as pre-clearing alcoholic beverage advertising. Finally, before converting our forms to electronic format, we are reviewing each one to eliminate redundancy and waste.

In order to continue to meet the objectives of the *Broadcasting Act* and the *Telecommunications Act*, it is timely for the Commission to take a thoughtful look at its own vision, objectives and processes. During the next six months, we will be developing a new common vision, and adapting processes, where necessary, to take the CRTC into the information age of the new millennium. Through consultations and a collaborative approach with industry players and consumers, we will ensure that we respond to public needs and expectations; promote the delivery of quality services to Canadians; maintain a Canadian presence in our broadcasting system; and continue to respond to dramatic changes in a competitive environment with appropriate and timely regulatory changes.

All these changes will position the CRTC to successfully face the challenge of the information age so that we can balance legitimate demands for increased choice with our national cultural and industrial objectives.

*Françoise Bertrand
Chairperson
Canadian Radio-television and
Telecommunications Commission*

I Commission Plan

A. Highlights

- The CRTC's priorities in the next three years will be governed by the need to ensure fair and sustainable competition within an orderly market and to ensure a Canadian presence, in a multi-media environment shaped by the convergence of technology used by the cable and telephone industries for the delivery of information and other services, and by the emergence of additional technologies to deliver broadcasting services to the home.
- The CRTC will undertake, as part of a vision exercise, an internal examination of the systems and procedures intended to put into place the mechanisms with which we can best achieve policy objectives and fulfill our mandate.
- In its report, *Competition and Culture on Canada's Information Highway: Managing the Realities of Transition* (May 1995), the CRTC recommended steps to accelerate fair and sustainable competition in the delivery of electronic information and programming services to Canadians, so that consumers have increased choice among distributors of telecommunications and broadcasting services, and have access to increased choice, diversity and innovation for new programming services. The Commission has indicated it is now prepared to accept all applications for competing distribution systems, whether they are cable, satellite or wireless. Telephone companies will not be permitted to own or control any broadcasting distribution undertaking until the barriers to local telephone competition have been eliminated. By early 1998, the CRTC will establish new broadcasting regulations that will promote, among other things, competition among different distributors of programming services, and will implement a new regulatory framework for telecommunications.
- The Commission has recently received Treasury Board authority to vote net part of the broadcasting licence fees and expects to be recognized as a self-funded agency, fully financed from industry fees on April 1, 1997.
- The Commission continues to encourage electronic exchange of documents (initiated on January 1, 1996), in its Telecom operations as a means of reducing the paper burden and providing speedier service to clients. The Commission commenced distributing its Telecom Orders, Public Notices and Decisions electronically, via Internet in July 1996, and substantially reduced the costly mailing of hard copies, while providing the general public with instant access to these documents. Similar measures will be implemented for broadcasting companies in the year to come; radio application forms will soon be available in an electronic format.
- The CRTC has begun an extensive exercise to develop service standards for its main lines of business. Standards are at various stages of development and implementation.

The Commission expects to publish and begin monitoring its performance in meeting the standards during the 1997/98 fiscal year.

- The Commission is eliminating responsibilities that are not part of its core mandate, such as the pre-clearance of alcoholic beverage advertising, while putting more emphasis on licensees' self-regulation.

B. Overview

1. Roles, Responsibilities and Mission

The Canadian Radio-television and Telecommunications Commission (CRTC) is an independent public authority constituted under the *Canadian Radio-television and Telecommunications Commission Act* (R.S.C. 1985, c. C-22) as amended by the *Broadcasting Act* (S.C. 1991 C.11). The Commission is an independent agency that operates at "arms' length" from government and reports directly to Parliament through the Minister of Canadian Heritage.

Our Mission

"For Communication in the Public Interest": We aim to help Canadians better understand how their values and diversities shape Canada's unique personality in the world. We do so by regulating our broadcasting and telecommunications industries in open, flexible ways to foster creative freedom and strengthen the prosperity of all our citizens.

Mandate

The CRTC is vested with the authority to license, regulate and supervise all broadcasting undertakings within Canada and to regulate telecommunications common carriers that fall under federal jurisdiction. The CRTC derives its regulatory authority for broadcasting from the *Broadcasting Act* (S.C.1991, c.11). Its telecommunications regulatory powers are derived from the *Telecommunications Act* (S.C. 1993, c. 38) and various "special acts" of Parliament created for specific telecommunications companies. Such special acts explicitly subject specified activities or functions of those companies to the authority of the CRTC. Some of these special acts include the *Bell Canada Act*, the *Telesat Canada Reorganization and Divestiture Act*, and the *Teleglobe Canada Reorganization and Divestiture Act*.

2. Corporate Objectives and Priorities

Program Objective

The objective of the CRTC is to regulate and supervise all aspects of the Canadian broadcasting system with a view to implementing the broadcasting policy set out in the Broadcasting Act; and to regulate telecommunications in Canada with a view to implementing the policy set out in the Telecommunications Act.

Priorities

The CRTC will in 1997-98:

- undertake a vision exercise to guide the CRTC into the information age of the 21st century.
- continue to adapt the broadcasting and telecommunications regulatory process to an increasingly competitive market environment.
- continue to ensure a Canadian presence in this multi-media environment.

3. Organization and Program Composition

Four activities contribute to achievement of the CRTC Program Objective: Broadcasting, Telecommunications, Executive Management and Corporate Services. The organizational structure of the CRTC can be found in Section III.

Broadcasting	Provides specific expertise in the evaluation and development of policy and regulations, by evaluating, analyzing and processing all applications received by the Commission and by monitoring the Canadian broadcasting system and ensuring compliance with statutes, conditions of licence and regulations.
Telecommunications	Provides specific expertise in the evaluation and development of policy and regulations, by evaluating, analyzing and processing all applications received by the Commission and advising the Commission on all matters related to telecommunications carrier regulations.
Executive Management	Provides operational guidance to the decision-making process. Includes Commission Members, executive offices, legal, information and administrative services to support the Commission, and the operations of four regional offices.
Corporate Services	Provides advisory and support services in the areas of finance, human resources, audit and evaluation, information management and information technology, planning, library services and general administration.

4. Resource Plans and Financial Tables

i) Authorities for 1997-98 - Part II of the Estimates

Financial Requirements by Authority

Vote	(thousands of dollars)	1997-98 Main Estimates	1996-97 Main Estimates
Canadian Radio-television and Telecommunications Commission			
75	Program expenditures	-	-
(S)	Contributions to employee benefit plans	3,769	3,271
Total Agency		3,769	3,271

Votes - Wording and Amounts

Vote	(dollars)	1997-98 Main Estimates
Canadian Radio-television and Telecommunications Commission		
75	Canadian Radio-television and Telecommunications Commission - Program expenditures and, pursuant to paragraph 29.1(2)(a) of the <i>Financial Administration Act</i> , authority to expend revenues received during the fiscal year arising from : a) the provision of regulatory services to telecommunications companies under the <i>Telecommunications Fees Regulations, 1995</i> ; and b) broadcasting fees and other related activities, up to amounts approved by the Treasury Board.	1

ii) **Net Cost of the Program by Business Line/Activity**

(thousands of dollars)		1997-98 Main Estimates	
Business Lines/Activities	Operating¹	Less: Revenue Credited to the Vote	Total Main Estimates
Broadcasting	10,036	8,867	1,169
Telecommunications	8,903	7,819	1,084
Executive Management	7,963	6,979 ²	984
Corporate Services	5,934	5,402 ²	532
	32,836	29,067	3,769
Other Revenues & Expenditures			
Revenue credited to the Consolidated Fund			(66,049)
Estimated Cost of services by other Departments			18,623 ³
Net Cost of the Program			(43,657)

Notes:

¹ Contributions to employee benefit plans are allocated in the operating expenditures.

² Revenue generated from broadcasting licence and telecommunications fees is apportioned to these business lines/activities.

³ Of this total, \$14 million is related to the regulation of the broadcasting spectrum by Industry Canada.

iii) Commission Overview

(thousands of dollars)	Main Estimates 1996-97	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
Gross Estimates	33,164	32,836	32,375	32,455
Revenue Credited to the Vote	(29,893)	(29,067)	(28,673)	(28,742)
Total Main Estimates	3,271	3,769	3,702	3,713
Revenue credited to the Consolidated Revenue Fund	(64,507)	(66,049)	(70,227)	(73,258)
Estimated Cost of Services by other Departments	18,263	18,623	17,983	17,987
Net Cost of the Commission	(42,973)	(43,657)	(48,542)	(51,558)

C. Details by Business Line

1. Broadcasting

Objective

To regulate and supervise all aspects of the Canadian broadcasting system with a view to implementing the Broadcasting Policy for Canada set out in section 3 of the *Broadcasting Act* proclaimed on June 4, 1991.

In summary, the policy declares that the system shall be effectively owned and controlled by Canadians, comprise public, private and community elements that should offer varied and comprehensive programming of high standard and provide a balance of information, enlightenment and entertainment for men, women and children of all ages, interests and tastes. The policy further states that the system will serve to safeguard, enrich and strengthen the cultural, political, social and economic fabric of Canada by encouraging the development of Canadian expression.

The regulatory policy for the CRTC (section 5(2) of the *Broadcasting Act*), stipulates that the Canadian broadcasting system should be regulated and supervised in a flexible manner that recognizes the different characteristics of English- and French-language broadcasting, takes into account regional needs and concerns and facilitates the provision of Canadian programs to Canadians. Furthermore, it must be readily adaptable to scientific and technological change and must not inhibit the development of information technologies and their application of service

delivery to Canadians. Finally, it must be sensitive to the administrative burden that may be imposed on licensees.

Operating Context and Key Objectives/Change Management Issues

As the Commission takes steps to establish its broad regulatory approach to the introduction of competition in broadcasting distribution, it will face a multiplicity of detailed applications, as well as interpretive and dispute-resolution decisions. The thousands of affected interested parties will be adapting from a broadcasting distribution environment of controlled entry, to one of competition.

Existing cable licensees, in particular, are facing the reality of competition as new Canadian Direct to Home (DTH) satellite distribution undertakings, Multipoint Distribution Systems (MDS) and wireline competitors (e.g. a competitive cable licence was granted in early 1996 in Vancouver) are licensed. Further competition from local multipoint communications systems (LMCS) appears imminent. The debate over terms of entry, how to best ensure sustainable competition and how to address consumer protection issues (all in the context of preserving a Canadian presence in the coming multichannel and multisourced universe) is, and will continue to be, intense in the coming year.

Broadcasting Results Expectations

The year 1997-98 will provide the CRTC with a familiar challenge on how to ensure that attractive and viable Canadian services are available within a Canadian broadcasting system that implements the objectives set out in the *Broadcasting Act* while, at the same time, providing Canadian citizens with access to an increasing volume of foreign information and entertainment. The performance targets set out below must be considered in the context of the Commission's need to balance legitimate demands for increased choice with the national cultural and industrial objectives. Most of the targets require the cooperation of the CRTC and the regulated industries. In 1997-98 the CRTC will:

a) Encourage the exhibition of distinctly Canadian programming by:

- promoting an increase in the number of hours of Canadian drama, children's and other entertainment programs shown on television in peak viewing hours;
- promoting an increase of the overall amount of distinctively Canadian programs broadcast;
- continuing to foster the development of French-language content in a multi-channel universe;
- ensuring that Canadian television licensees broadcast a minimum of 60% Canadian programs during the broadcast year and a minimum of 50% during the evening broadcast period;

- ensuring that the broadcasting system is strong enough to allow French-language television broadcasters to continue to meet their minimum Canadian content requirements stipulated above; and
- ensuring that Canadian radio licensees broadcast a minimum of 30% Canadian popular music selections.

b) Provide Canadians with a wide range of programming choices by:

- encouraging fair competition of broadcasting services in order to provide Canadians with increased choice at a reasonable cost;
- monitoring the implementation of English- and French-language Specialty and Pay Television services approved in CRTC Decisions 96-595 to 617. The implementation of these services will enhance the development of Canadian expression by providing a wide range of programming that reflects attitudes, opinions, ideas, values and artistic creativity from a Canadian point of view; and
- reviewing the regulations for distribution undertakings to ensure that an orderly transition takes place from a monopoly to a fully competitive environment whereby all distributors will be treated equitably and fairly. The new regulations will be in effect by early 1998.

c) Support the production of attractive Canadian programming by:

- encouraging television broadcasters to meet or exceed their requirements for Canadian programming and, in particular, scheduling Canadian entertainment programming during peak viewing hours;
- encouraging the marketing of Canadian programs, both domestically and internationally;
- encouraging English-language television network licensees and large broadcasters to increase their annual spending on Canadian programs and the exhibition of Canadian entertainment programming;
- ensuring that all distributors contribute to the creation and presentation of Canadian programming.

d) Foster the development of Canadian talent by:

- ensuring that Canadian radio licensees continue to contribute a minimum of \$1.8 million per year for the development of Canadian talent; and
- supporting programming undertaking licensees to contribute to Canadian talent and production as public benefits related to approved changes in ownership.

e) Assist Canadians in gaining access to the full benefits and enjoyment of the broadcasting system by:

- continuing to monitor policies such as the CRTC Access Rules to ensure that broadcasting distribution undertakings distribute the services of all licensed Canadian programming undertakings;
- monitoring the provision of local news and other local reflection by television broadcasters and by distributors through community channels;
- monitoring of the policy regarding violence on television announced in March 1996 as well as a revised timetable of commitments for the implementation of a program classification system and V-chip technology, in concert with the Action Group on Violence on Television (AGVOT), with a deadline in the Fall of 1997;
- ensuring that all conventional television licensees with revenues of \$10M or more close caption 90% of their schedules by the end of their current licence term, and that French-language broadcasters increase the amount of closed-captioned programming each year; and
- encouraging licensees to implement policies and initiatives dealing with equitable employment of women, aboriginal people, persons with disabilities and members of visible minorities, particularly in on-air staff positions and in voice-overs of station-produced commercial messages.

f) Foster the development of a financially healthy industry capable of supporting the objectives of the *Broadcasting Act* by:

- creating the appropriate regulatory climate for the industries to make a reasonable return on their investment in the mid and long-terms;
- encourage radio stations to take advantage of digital technology; and
- assist the industry in adapting to the convergence of multimedia.

g) In terms of day-to-day operational activities:

- process over 1,800 broadcasting applications pertaining to television, radio, cable, pay and specialty services. These include requests for new licences, licence amendments and renewals, applications for authority to transfer effective control of licensed undertakings, and approximately 200 cable rate filings. The CRTC will also respond to approximately 50,000 telephone calls and 6,200 letters of inquiry or complaint and hold 18 public hearings. The CRTC is now responding to electronic mail as well;
- will implement electronic exchange of documents in its operations in the year to come, as a means of reducing the paper burden and providing speedier service to clients. Electronic forms for radio applications will soon be available.

2. Telecommunications

Objective

The Telecommunications' objective, which stems directly from the *Telecommunications Act*, is to regulate Canada's telecommunications systems, balancing the interests of consumers and the Canadian telecommunications carriers in implementing the public policy objectives established by Parliament. The Canadian Telecommunications Policy objectives are:

- to facilitate the orderly development throughout Canada of a telecommunications system that serves to safeguard, enrich and strengthen the social and economic fabric of Canada and its regions;
- to render reliable and affordable telecommunications services of high quality accessible to Canadians in both urban and rural areas in all regions of Canada;
- to enhance the efficiency and competitiveness, at the national and international levels, of Canadian telecommunications;
- to promote the ownership and control of Canadian carriers by Canadians;
- to promote the use of Canadian transmission facilities for telecommunications within Canada, and between Canada and points outside Canada;
- to foster increased reliance on market forces for the provision of telecommunications services and to ensure that regulation, where required, is efficient and effective;
- to stimulate research and development in Canada in the field of telecommunications and to encourage innovation in the provision of telecommunications services;

- to respond to the economic and social requirements of users of telecommunications services; and
- to contribute to the protection of the privacy of persons.

Operating Context and Key Objectives/Change Management Issues

Competition Policy and Convergence

The most significant development in recent years has been the application in the telecommunications industry of digital technology, taking advantage of the rapid evolution of computer-based techniques in exchange equipment, intercity transmission systems and fibre optic links. The convergence of broadcasting and telecom technologies has led to significant changes in the industry. The cable companies have begun entering the telecom business in niches that allow them to exploit their digital networks. The telephone companies are eager to enter the cable and multimedia business. They have begun offering their own Internet services and other broadband services, and are preparing for full competition with the cable companies. The Commission determined that companies whose core business is broadcasting (notably, cable companies) are, in certain circumstances, Canadian carriers when they offer telecommunications services. As such, these companies are also subject to regulation under the *Telecommunications Act* with respect to their telecommunications service offerings. There are approximately 1,600 cable companies in Canada (ranging in size from extremely small undertakings to larger companies such as Rogers Cablesystems, Videotron and Cogeco) which currently offer, or may be expected to offer, Internet access services, as well as other telecommunications services such as alarm system monitoring.

In its report to the government on convergence (May 1995), the Commission set out the terms under which it would expect to manage the transition to entry by the telephone companies and cable companies into the others' markets. The proceeding to set the rules for local unbundling, and competitive entry into the local telephone exchange market, announced in Telecom Public Notice CRTC 95-36, is one of the methods by which the Commission is meeting the terms set out in the May 1995 convergence report.

The introduction of competition to the industry began in the U.S.A. in 1968. In Canada, the first decision to introduce competition took place in 1978, with the CRTC making a milestone decision in the area of mobile radio communications that was eventually upheld by the Supreme Court. This began a series of pro-competitive decisions, including the decision in 1992 to introduce long-distance competition. This has led to the entry into the long distance market of a large number of firms, large and small, that have taken a market share of some 25% from the incumbent Stentor companies. As important, the Commission is currently conducting a proceeding to set the rules for competitive entry into local exchange service provision.

Regulatory Reform

The Commission has recognized the importance of adapting to new market realities, and in September 1994, issued a milestone decision (Decision 94-19) introducing major changes in the regulatory framework that would apply to the industry, principally the incumbent telephone

companies. In essence, the new framework calls for a fully competitive market, including local telephone service, and introduced a series of reforms that we are in the process of implementing.

Other reforms introduced recently include deregulation of many competitive services, new approaches to hearing processes and new methods of resolving the increasing number of competitive disputes.

Telecommunications Results Expectations

Telecommunications' crucial role as an economic enabler in Canada will continue to grow. Strategic challenges are posed by increasing globalization, rapid changes in technology, services and industry structure and the importance of ensuring sustainable competition. Under the *Telecommunications Act*, the Commission must continue to adapt Canada's regulation of telecommunications so that it can contribute to the ongoing development of a modern public infrastructure to meet the information and communications needs of Canadians into the next century, in the context of a world-wide economy based on information and knowledge. The development of competition in Canadian telecommunications markets is growing rapidly and has considerably increased the Commission's workload as well as the complexity of the issues before it.

The Commission will set provisions so that a new regulatory regime will be put in place by 1998. Based on its experience in introducing competition in the public long-distance voice and other markets, the Commission anticipates that opening local markets to competition will generate significant additional work on a going-forward basis for at least two to three years, involving in particular, the resolution of competitive and technical issues. In 1997-98, the Commission will:

- **promote and encourage economic entry and competition in local markets. The Commission will, particularly, facilitate the introduction of competition to the local telecommunications market.**

A major element of the reform package is a series of adjustments to local telephone rates to bring prices closer to their true costs—thus reducing artificial subsidies to residential local service that complicate the introduction of competition in the local market. The Commission will stimulate effective competition in the local telephony market including co-location, interconnection, number portability and unbundling (unbundling refers to the requirement that incumbent local telephone companies make available at tariffed rates those elements of their local service facilities to which competitors would require access in order to effectively enter the local telephone market). The resolution of local competition issues is a pre-condition in all aspects of the Information Highway. It is expected that, by the end of 1998, there will be several carriers starting to offer local services in competition to the Stentor companies.

- **increase incentive for productivity improvements and innovation and remove any incentive for over-capitalization and cross-subsidization.**

A major change to the future framework for regulation is the introduction of a price cap regime which will replace the traditional earnings-based method for regulating the

telephone companies with a price-based approach, giving them more freedom to price individual services, and to reap the benefits of productivity improvements. The price cap regime has been implemented in non-Canadian regulatory jurisdictions and the Commission anticipates that it may benefit to some extent from knowledge of the results.

- **facilitate competition by establishing a regulatory framework, in the context of convergence.**

The Commission will conduct a proceeding to resolve issues relating to the regulation of cable companies in their role as Canadian telecommunications common carriers. This proceeding will deal with a number of issues, including access, forbearance and competitive safeguards.

- **continue to reduce regulatory requirements**, so that more efficient use is made of Commission resources. There will be more use of responsive dispute resolution. This will reduce regulatory gaming.
- **continue to streamline regulatory procedures, where the changing industry structure makes this appropriate.**
- **continue to encourage electronic exchange of documents** in its Telecom operations (introduced on January 1, 1996), as a means of reducing the paper burden and providing speedier service to clients.
- **in terms of day-to-day operational activities**, process approximately 1,700 tariffs and other applications and agreements, respond to some 25,000 subscriber and competitor complaints and inquiries, hold four public hearings, issue approximately 1,500 Telecom Orders and process 14,000 electronic files. It is anticipated that considerable ongoing work will remain with respect to the implementation of the components of the new regulatory regime. The Commission anticipates that considerable ongoing resources must be devoted to ensuring that this new form of regulation suits the Canadian telecommunications environment.

3. Executive Management

Objective

To provide operational guidance to the decision-making process established to dispose of applications within the framework of the objectives outlined in the *Broadcasting Act*, the *Canadian Radio-television and Telecommunications Commission Act*, the *Telecommunications Act* and other related legislation.

Description

The Executive Management Activity comprises Commission Members, executive offices, legal, information and administrative services to support the Commission, and the operations of four regional offices.

Executive Offices	Includes the Chairperson's Office and the Office of the Secretary General.
Commission Members	The Commission on the broadcasting side consists of a maximum of 19 appointed members, of which a maximum of 13 are designated as "full-time" members and a maximum of 6 are designated as "part-time" members. In telecommunications, the Commission is composed solely of the 13 "full-time" members.
Legal Directorate	Is responsible for providing expert legal counsel on the interpretation and implementation of the <i>CRTC Act</i> , the <i>Broadcasting Act</i> , the <i>Telecommunications Act</i> , and statutory instruments made pursuant to them, as well as other relevant federal and provincial legislation. CRTC counsel advise on procedural matters, in addition to conducting questioning and cross-examination at public hearings and representing the Commission during legal proceedings.
Public Affairs	Is responsible for all media, public communications and relations, and internal communications within the Commission head office and regions.
Secretariat Operations	Is responsible for providing administrative services to Commission meetings and Committees.
Regional Offices	Offices in Vancouver, Winnipeg, Montreal and Halifax provide a closer link with the public in the regions. A member of the Commission has been designated by the Governor in Council to be a resident commissioner attached to each of these offices. In addition, Regional Commissioners reside in Toronto and Edmonton.

Results Expectations

- To ensure effective decision-making by rendering fair, timely and objective decisions;
- To contribute to the CRTC's effective decision-making process by providing timely expert legal counsel;
- To contribute to the fair and transparent management of the regulatory public process by providing timely administrative services;
- To facilitate communication with the Canadian public, media and stakeholders by providing quality services and products.

4. Corporate Services

Objective

To provide affordable, accessible and responsive services that serve the operational needs of the CRTC and to ensure the administration and execution of wider government policy and direction.

Description

The Corporate Services Activity provides advisory and support services in the area of finance, human resources, corporate services and review, information management and information technology, library services and general administration.

Results Expectations

- To provide accurate and timely financial management and reporting;
- To provide appropriate human resources services;
- To provide economical and timely information management and information technology support;
- To complete relevant management reviews and planning documents that will bring value to the effectiveness and efficiency of the organization;
- To provide adequate library and administrative services.

5. Comparative Financial Plans by Business Line

Planned Spending

	Main Estimates¹ 1996-97	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
(thousands of dollars)				
Business Lines/Activities				
Broadcasting	10,399	10,036	9,860	9,883
Telecommunications	8,718	8,903	8,786	8,803
Executive Management	7,577	7,963	7,846	7,870
Corporate Services	6,470	5,934	5,883	5,899
TOTAL	33,164	32,836	32,375	32,455

¹ Does not include Supplementary Estimates.

II Performance Report

A. Highlights

- The Commission encourages the development of Canadian programming and continues to provide more choice to Canadian viewers as Canadians have access to a more diversified range of television programs. The number of television and programming services has increased; and viewing of Canadian programming has also increased in the past ten years.
- The cost of telephone service (as measured by the “telephone price index”, a component of Statistics Canada Consumer Price Index), has been below the Consumer Price Index for the last decade. In addition, access to telephone service, which was already high, slightly increased in the last decade.
- The Commission is responding to the dramatic changes in the communications environment. In 1995/96 the Commission held a public hearing and issued a report entitled *Competition and Culture on Canada's Information Highway: Managing the Realities of Transition*, proposing the mechanisms designed to remove barriers to competition, as well as safeguards to prevent anti-competitive practices.
- Further to the report, the Commission pursued its work on the review of the regulatory framework for telecommunications. It has forbore from regulating many services where it was convinced market forces were sufficiently strong to warrant it, and has issued several public notices to resolve issues for local competition.
- The Commission has also issued a policy decision to establish fair access rules for distribution undertakings for programming services, in order to be able to license new video services.
- The Commission has introduced a number of innovative processes aimed at streamlining the regulatory process.
- On January 1, 1996, the Commission introduced electronic exchange of documents and distribution of documentation for telecommunications carriers in order to improve the efficiency of its operations.

B. Overview

1. Performance Against Key Strategies

The Commission has launched a number of initiatives that transcend individual business lines. The purpose of this section is to report on the results of these initiatives.

The Commission needs to ensure fair and sustainable competition within an orderly market in an environment shaped by the **convergence** of technology used by the cable and telephone industries for the delivery of information and other services, and the emergence of additional technologies to deliver broadcasting services to the home. In 1995/96 the Commission held a public hearing and issued a report entitled *Competition and Culture on Canada's Information Highway: Managing the Realities of Transition*. In the 16 months since the publication of that report the Commission accomplished the following (see Figure 1).

Figure 1: Proceedings Related to 1995 Convergence Report

	Telecommunications Act	Broadcasting Act
1994	Review of Regulatory Framework, Dec. 94-19	
1995	Co-location, P.N. 95-13, Dec. early 1997	
May 95	<i>Convergence Report Issued</i>	
1996	"Local Competition", P.N. 95-36 Interconnection/Unbundling, Dec. mid-1997 Local Number Portability, P.N. 95-37, trial mid 1997 Development of Carrier Interfaces, P.N. 96-28, Dec. mid 1997 Tariffs for Education & Health Service Entities, Dec. 96-9	Access Rules, P.N. 96-60 Exemptions, P.N. 96-59 Distribution Regs., P.H. 7 Oct 96, P.N. early 1997, Regs. early 1998
1997		Non-Simultaneous Substitution, P.H. mid 1997
1998	<i>Telecommunication companies may enter broadcasting distribution business</i>	

P.H. = Public Hearing; P.N. = Public Notice; Dec. = Decision; Regs. = Regulations

In the Convergence Report the Commission indicated that the need to put in place conditions for effective competition in the local telephone market is a fundamental precondition to competition in all markets on the information highway. The process was begun with the ***Review of the Regulatory Framework Decision*** in 1994. A further step was taken when the Commission issued its public notice on ***Co-Location*** in March 1995, intended to facilitate competition by providing competitors with the option of delivering their traffic to local switches over either leased or owned facilities. The Commission followed with public notices on ***Interconnection and Network Component Unbundling*** and ***Local Number Portability*** in July 1995. Both were intended to further promote effective competition in the local telephone market.

Another building block was the development of **access rules**. The Commission had decided not to license cable affiliates for new programming services until rules to ensure fair access to distribution undertakings were in place. A public hearing was held in February 1996 and a policy decision, based on the principle that distribution undertakings should distribute the services of all licensed Canadian programming services appropriate for their markets, was issued in April.

The Commission also indicated that **distribution undertakings**, regardless of technology, should operate under similar **rules** where possible. It is now conducting a process to develop these comprehensive regulations for all broadband, subscription-based distribution undertakings, whether using wireline, satellite or wireless technologies. The written process is complete, the oral hearing was held in October 1996 and the new regulations are expected to be in place in early 1998.

These two major processes were central to introducing increased and sustainable competition into the broadcasting distribution sector while retaining support for and encouragement of the production and widespread distribution of Canadian cultural programming content. Additional activities promoting competition in broadcasting distribution included the licensing of a regional **Multipoint Distribution System (MDS)** undertaking, two national **Direct-to-home (DTH)** satellite distribution undertakings and the licensing of a **telephone company** subsidiary to **provide cable service** in the far north. The Commission also licensed a competing cable undertaking (Pacific Place Cable Ltd.) to serve an area of Vancouver.

The Commission also indicated that it would examine the feasibility of Non-Simultaneous Substitution as a means of protecting broadcasters' programming rights. This issue will be considered in 1997. Canadian television broadcasters are currently able to take advantage of regulations requiring simultaneous substitution. These regulations generally require that distributors substitute the signals of local broadcasters in favour of the signal of other stations when both the local and non-local stations are broadcasting the same program at the same time. The effect is that the local station's audience and advertising increases. This leads to additional revenue for the local broadcaster. Broadcasters have recently suggested other methods that could be undertaken to protect the program rights that they have acquired. One option is "non-simultaneous" substitution. This proposal would allow the party which owns the local rights for a program to request substitution for that program even when it is not being broadcast at the same time on both a local station and a non-local station. Other suggestions have also been made.

On the programming side the Commission licensed **22 new specialty services** undertakings and one new sports/specialty pay-per-view service undertaking to strengthen the Canadian presence

in a multi-channel universe. The Commission has also called for applications to provide **Video on Demand Services**. A public hearing will be held in the first half of 1997.

In June 1995 the Commission issued a decision establishing rates, terms and conditions governing access to, and placement of, facilities by telecommunications carriers and cable companies on support structures owned by regulated telephone companies. Later in 1995, the Commission issued its “**Split Rate Base**” **Decision** which dealt with a number of issues including costs and costing methodology. In this decision, the Commission also set out its approach to allocating telecommunication companies investment in broadband infrastructure.

In addition the Commission has **forborne from regulating** many services where it was convinced market forces were sufficiently strong to warrant it. For example, the Commission no longer regulates many of the services offered by non-dominant carriers.

Other telecommunications proceedings related to convergence include the Commission’s decision on the *Regulation of Broadcasting Distribution Undertakings that Provide Non-Programming Services (Decision 96-1)* in January 1996. These undertakings are subject to Commission jurisdiction under the *Telecommunications Act*, in certain circumstances. One implication is that cable companies must provide third party access to their distribution undertakings on a non-discriminatory basis to permit others to offer non-programming services. The Commission made several decisions in the application of Decision 96-1.

2. Technology and Service Standards

Electronic Exchange of Documents and Distribution of Information

Since it introduced electronic exchange and distribution of documentation on the telecommunications side of its operations on January 1, 1996, the Commission has received an overwhelming response from telecommunications carriers and other users. In the first seven months, 40 users, including all of the major telephone companies, have opted to communicate electronically with the Commission. We have already received 71,000 pages of documents via the information highway and are distributing 84% of Telecom Orders, Notices and Decisions electronically to clients instead of in hard copy through the mail.

Service Standards

The Commission began a comprehensive exercise to establish service standards for all of its major lines of business. To date, effective streamlining of correspondence and complaints procedures on the broadcasting side have yielded dividends. In the last year, the Commission has succeeded in reducing by two to three weeks its response time to 80% of the complaints or requests for information. For most inquiries or complaints (80% of the five to six thousand received annually) the Commission is committed to providing an initial substantive response within 48 hours. This standard of service is being met.

Internally, the Informatics Division and the Human Resources Division have implemented service standards and both have demonstrated tangible benefits. Informatics managers produce

regular reports on the achievement of their standards and use the information to improve service delivery. Most requests for service are processed within 72 hours (74%) and fewer than 7% require a negotiated delivery schedule of more than one week.

3. Update on Program Review

Implementation of Program Review I

Reductions made in context of Program Review I total \$2.9M, of which \$1.9 million came from reductions in FTEs and \$0.7 million in informatics.

FTE Reductions Required:		
Broadcasting	25	
Executive Management	10	
Corporate Services	<u>7</u>	
	42	= \$1.9M

The Commission succeeded in implementing reductions of Program Review I mainly by reducing staff. Reductions were implemented through extensive consultation with employees and union representatives. Career plans were considered against organizational requirements and management was successful in obtaining almost 100% agreement on planned departures to 1998/99 Program Review I levels. It is important to note that there were no reductions to underrepresented groups or to our Official Languages employee profiles as a result of workforce adjustment. The majority of the Commission's downsizing occurred in the 1995-96 fiscal year when we were authorized 450 FTEs and actually reduced to 422 by April 1 1996. In fact of the 42 positions eliminated, 30 were abolished in 1995/96, five were removed this fiscal year and the remaining seven will be removed before March 31, 1998.

C. Details by Business Line

1. Broadcasting

The CRTC uses a variety of mechanisms to assess the effectiveness of its policies and regulations, as well as the performance of the companies it regulates.

In broadcasting, these include:

- the analysis of program information and of annually submitted financial data to ensure compliance with Canadian content and other requirements;
- the public process associated with the issuance, amendment, or renewal of all licences;

- the holding of policy hearings wherein interested parties are invited to comment on the current regulatory provisions and to suggest amendments to these provisions to achieve the various objectives set out in the *Broadcasting Act*.

The following are result statements on the Commission's intermediate term goals in broadcasting.

a) Exhibition of Distinctively Canadian Programming

- In most television markets the number and variety of Canadian television programs available to viewers has risen dramatically in the last 15 years. In 1981 for example, most households in large and medium urban centres had access to between 10 and 15 Canadian television channels. By 1995 that number had climbed to between 35 and 40.
- During 1995/96 the Commission pursued a number of activities to ensure the exhibition of distinctively Canadian programming. In approving renewal of licence applications during the period, the Commission was satisfied that Canadian television licensees have met or exceeded the minimum requirement of 60% Canadian programming during the broadcast year.

The Commission announced in CRTC Public Notice 1995-48, an approach that provided conventional English-language, private television stations across Canada (earning more than \$10 million in annual advertising revenues and network payments) with maximum flexibility to meet their responsibilities under the *Broadcasting Act*. The licensees had the opportunity to accept a continuation of the existing condition of licence approach which required an "*expenditure*" on Canadian programming (Option "A"), or a condition of licence stipulating a minimum hourly quantitative requirement for the exhibition of Canadian entertainment programming in the evening broadcast period (Option "B").

b) Providing Canadians with a wide range of programming choices:

- Most Canadians now have considerably more choice in television programming than they did 15 years ago. In 1981 for example, most households in large and medium urban centres had access to between 15 and 20 television channels. These included Canadian and foreign stations. By 1995 that number had climbed to between 50 and 60.
- During 1995/96 and in the current fiscal year, the Commission continued to ensure more choices to Canadian viewers. On September 4, 1996, the Commission approved, in Decisions 96-595 to 617, twenty-two high quality Canadian specialty services and one new sports/specials pay-per-view service. These included headline news, comedy, history, science fiction, regional sports, educational and ethnic-language services, animation and pre-school children's programming. These services will promote the development of original programming; will help provide a reflection of Canadian talent and ideas; and will provide opportunities for a stronger creative community and cultural identity in an ever increasing competitive environment.

c) Production of Attractive Canadian programming:

- Viewing of Canadian programs overall increased from 36.8% in 1986 to 41.3% in 1995.
- Viewing of Canadian programs on English-language stations grew from 28.2% in 1986 to 30% in 1995.
- Viewing of Canadian programs on French-language stations grew from 64.5% to 76.7% between 1986 and 1995.
- In 1995/96 and in the current fiscal year the Commission took further steps to promote the production of attractive Canadian programming. In approving the new Specialty applications announced in CRTC Decisions 96-596 to 617, the Commission included as a “condition of licence” for those services: a guaranteed access to distribution by September 1997; a *dollar* amount to be spent in the second year; and in each subsequent year, a *percentage* of the previous broadcast year’s gross revenues that would be spent on Canadian programming. For services whose access is guaranteed no later than September 1999, the requirement is a percentage starting in the third year of operations. This percentage ranged from 15% to 54% for most of the approved services. In 1995-96 the operational specialty and pay licensees contributed approximately \$238 million to the independent production of Canadian programs.
- The Commission requires that Direct-to-Home (DTH) pay-per-view licensees contribute a minimum of 5% of their annual gross revenues to the development and production of Canadian programs. Though some are licensed, none have yet begun to operate.
- Expenditures by conventional private television licensees on Canadian programs totalled \$474 million in 1995.
- The Cable Production Fund collected \$39 million from cable companies in the first year of operation (1995). Another \$45 million is expected by the end of 1996. The Fund expects to receive \$300 million over a five-year period.
- Over the last several years the number of broadcast facilities and the volume of business generated by them has increased steadily. Canadians now enjoy one of the highest levels of accessibility to radio and television services anywhere in the world. Figure 2 shows the growth of broadcasting undertakings from 1991 to 1996.

**Figure 2: Growth of Broadcasting and Cable Television
Undertakings (1991-1996)**

	Mar. 31/96	Aug. 31/95	Mar. 31/92	Aug. 31/91
	Number of Licensed Stations/ Systems	Revenues Millions \$	Number of Licensed Stations/ Systems	Revenues Millions \$
AM Radio		335		442
-Originating	350		377	
-Rebroadcasting	247		293	
FM Radio		447		312
-Originating	467		333	
-Rebroadcasting	711		677	
Television		1,576		1,374
-Originating	137		127	
-Rebroadcasting	1,341		1,319	
Cable Television ¹	2,011	2,206	2,082	1,643
Networks & other ² broadcasting undertakings	375	988	248	727
Total	5,639	5,552	5,456	4,498

¹ Net of Affiliation Payments to Pay and Speciality Television Licensees

² Include Pay and Speciality Television Services, CBC, Cancom and other Networks

d) Development of Canadian talent:

- Canadian radio licensees contributed a minimum of \$1.8 million to third parties for the development of Canadian talent in 1995. It should be noted that on November 15, 1996, the Governor-in-Council asked the Commission to reconsider its approach to Canadian Talent Development.
- Canadian television licensees spent close to \$2.5 million dollars on script and concept development in 1995.
- Private television licensees spent \$70 million in acquiring Canadian independent programs in 1995.
- Canadian content regulations have created demand for Canadian programs. This leads to further development of the Canadian industry in terms of skills abilities and talent and

the establishment of strong independent production houses. These include Alliance Communications Corporation, Atlantis Communications Inc., The Cinar Group, and Paragon International.

- The impact of the Canadian independent production sector on the economy rose from \$385 million in 1985 to \$2.2 billion in 1995.
- In all areas of film and television production, employment increased almost 100% from 15,000 jobs in 1991 to over 30,000 jobs in 1995.

e) Providing Access to the Full Benefits and Enjoyment of the Broadcasting System:

- Cable licensees contributed 5% of the base portion of annual revenues to the creation and maintenance of a community channel.
- The Commission announced its “Policy on Violence in Television Programming” in Public Notice CRTC 1996-36. The policy is aimed at protecting children from the harmful effects of violent programming. The industry-wide parental control system will be launched in the Fall of 1997. Initially planned for September 1996, the launch date was revised by the Action Group on Violence on Television (AGVOT). The new timetable will provide more time for further consultation with anti-violence groups, allow the industry to perfect the V-Chip technology and encode the programming they broadcast in accordance with the classification system being developed by AGVOT.
- Canadian television licensees have increased the amount of closed-captioned programming available for the hearing-impaired. Most licensees are committed to having closed-captioning to 90% of their schedules by the year 2002.
- Canadian licensees have adhered to the appropriate industry codes about gender portrayal and advertising to children during their current licence term.

f) Applications, Public Hearings, Complaints and Inquiries

- In 1995/96, the CRTC processed 2,180 broadcasting applications pertaining to television, radio, cable, pay and specialty services. These included requests for new licences, licence amendments and renewals, applications for authority to transfer effective control of licensed undertakings and 335 cable rate filings. The CRTC also responded to 44,075 telephone calls and 5,644 letters of inquiry or complaint and held 11 public hearings.

g) Sectoral and Change Management Issues

- The Commission has taken steps to eliminate the requirement for the pre-clearance of alcoholic beverage advertisements. The CRTC understands that the broadcasting industry intends to ask the Canadian Advertising Foundation to set up a voluntary pre-clearance mechanism to ensure all messages comply with the Commission's regulations.

2. Telecommunications

The major issues confronting the CRTC in 1995-1996 were:

- rapid technological advances;
- an ongoing focus on streamlining telecommunications regulation;
- convergence of technologies - wireline, wireless and broadcast/cable - as a result of which related markets will impact one another and can be expected to eventually merge;
- requirement to ensure fair and sustainable competition within markets.

The Telecommunications performance anticipated for 1995/96 was accomplished in a context of major changes resulting from technological advances, economic conditions, evolving market demand, and increasingly competitive domestic and global forces. The number of companies under the Commission's jurisdiction has expanded in recent years from 11 to 84 companies in Canada that offer telecommunications services to the public using their own transmission facilities. The size, ownership, and market position of these carriers, as well as the nature of the services they offer, vary widely. Carriers within the Commission's jurisdiction, in addition to the traditional telephone companies, include AT&T Canada LDS, Sprint Canada, cellular and PCS service providers, Teleglobe Canada (which furnishes international telephone service) and Telesat Canada (which provides satellite telecommunications services).

Competitive service offerings are available in a large number of service areas, including wireline business and residential long distance, business services and, more generally, in some segments of the wireline local market, and in cellular and enhanced wireless services.

Figure 3 describes actual performance against planned activities in 1995-96.

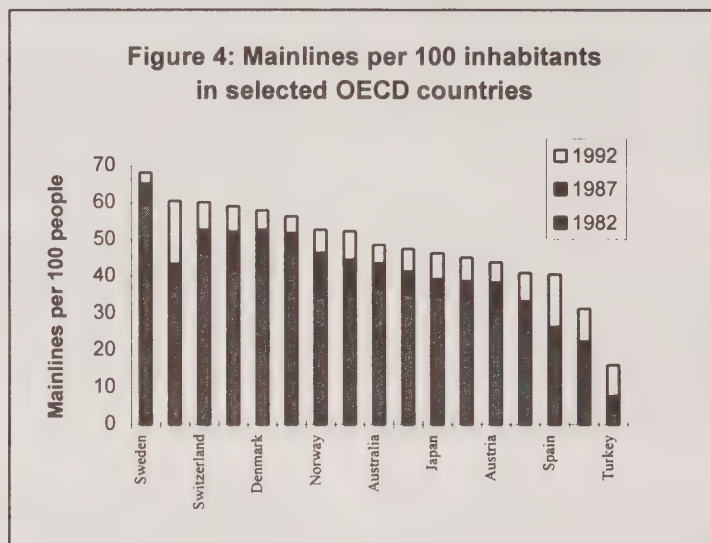
Figure 3: Telecommunications Planned Activities and Performance, 1995-96

Planned Activities	Actual Performance	Explanation
<ul style="list-style-type: none"> to determine the nature and extent of regulation that the Commission will apply to the 49 independent telecommunication companies that have recently come under federal jurisdiction; 	<ul style="list-style-type: none"> conducted a public hearing to deal with the regulatory framework for the independents in Ontario and Quebec, with the exception of the Ontario Northland Transportation Commission; Decision 96-6 was issued on August 7, 1996. 	
<ul style="list-style-type: none"> to conduct a public proceeding regarding implementation of Telecom Decision 94-19, which introduced a new regulatory framework to be phased in over the next three years. The proceeding will include an examination of the Commission's proposed approach to rebalancing as required by Order-in-Council 1994-2036; 	<ul style="list-style-type: none"> conducted four different public proceedings: co-location, local interconnection and network component unbundling, local number portability and price cap regulation (see Figure 1); 	
<ul style="list-style-type: none"> to complete a public proceeding regarding the appropriateness of forbearing from regulating the services of Canadian Carriers, other than Teleglobe Canada, mobile service providers and carriers that provide basic local telephone service; 	<ul style="list-style-type: none"> issued Telecom Decision CRTC 95-19 forbearing from regulating services provided by non-dominant Canadian carriers. 	
<ul style="list-style-type: none"> to process 1,950 tariffs and other applications and agreements; 	<ul style="list-style-type: none"> processed 1,690 tariffs and other applications and agreements; 	<ul style="list-style-type: none"> the independent telephone companies filed few tariff submissions; Stentor filed 140 submissions on behalf of its member companies;
<ul style="list-style-type: none"> to respond to some 19,100 subscriber and competitor complaints and inquiries; 	<ul style="list-style-type: none"> responded to some 23,042 subscriber and competitor complaints and inquiries; 	<ul style="list-style-type: none"> increase due to unauthorized transfer of long distance carriers by competitive long distance service providers;
<ul style="list-style-type: none"> to hold eight public oral hearings; 	<ul style="list-style-type: none"> held three public oral hearings; 	<ul style="list-style-type: none"> the Commission held paper proceedings to reduce the burden on the industry.

In the following pages, some of the elements of the impact of telecommunication regulations are described.

Universal access to telecommunications services

- In 1995, 98.5 % of Canadian households received telephone service, in both urban and rural areas (98.5% in urban and 98.6% in rural areas). In 1986, the penetration rate was 98.1%.
- Canada is among the five countries in the world offering the highest number of access lines per 100 inhabitants.



Convergence and Competition

- While Internet access is an important example of the telecommunications services offered by traditional cable companies, the convergence of technologies, combined with the progressive opening of formerly protected markets to competitive forces, has resulted in interest on the part of such companies and others (including current interexchange service providers) in competing in the provision of local telephone services to residential and business markets.

The Commission released a decision that non-programming services, such as the all-text news service received by many cable subscribers, are subject to Commission regulation under the *Telecommunications Act* when they are offered by cable and other broadcasting distribution undertakings.

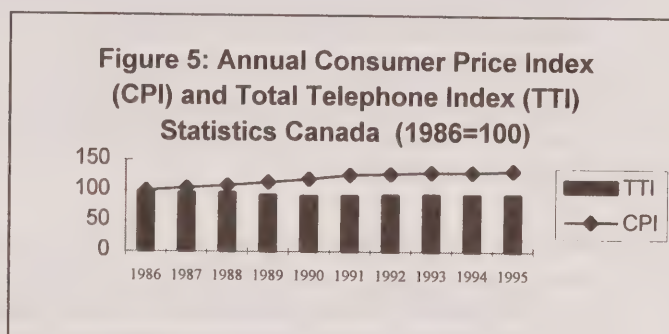
Efficiency and Effectiveness of Price Regulation

- The Commission broke the link between toll rate decreases and local rate increases in order to have Canadians benefit fully from increased competition and to reduce the bypass opportunities and the potential for uneconomic entry.
- The Commission approved a form of price regulation for Teleglobe Canada which will result in lower rates for many services to Canadian telecommunications carriers.

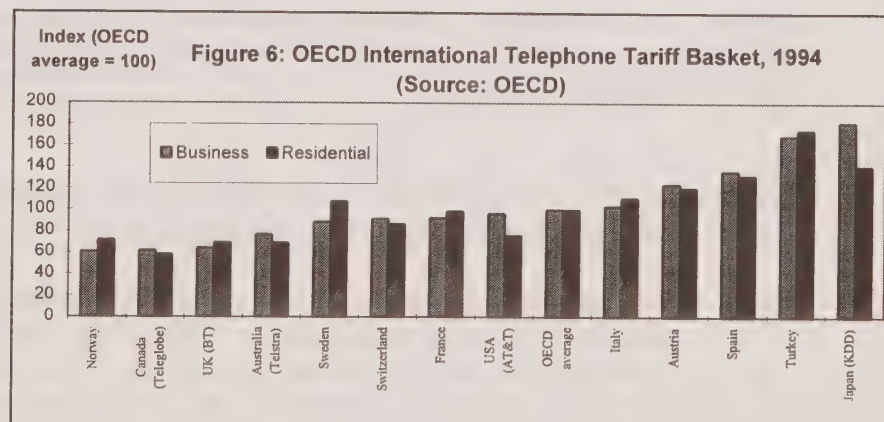
Canadian consumers will also benefit as the carriers pass on savings by lowering long distance overseas telephone rates.

- The Commission initiated proceedings to examine the local rate restructuring proposals of three major local telephone companies.
- The Commission initiated a proceeding to examine a number of issues related to the provisioning of special tariffs for educational and health service entities.

- While some prices increased in recent years (e.g. certain local services), other telecommunications service rates have decreased. The CPI has increased more than the Total Telephone Index over the last decade.



- Canada is the second country among OECD countries, to show the lowest tariff basket for international telephone calls.



Reform of Regulatory Framework

- In addition to the proceeding to review the regulatory framework for the independents, the Commission initiated a proceeding to review the regulatory framework for Teleglobe Canada.

Forbearance from Regulation

- The Commission has forbore from regulating a number of services. To date, where the Commission has determined that forbearance is appropriate, it has generally found it necessary to do so subject to certain conditions. This has been done to ensure, for example, that consumer interests remain protected or that the development of competitive markets is not impaired. Thus, while forbearance is providing increased flexibility for the regulated industry, it should be borne in mind that issues requiring regulatory resolution continue to arise for most of those services in respect of which the Commission has forbore. From the perspective of the Commission's ongoing workload, the many competitors that have benefited from forbearance with respect to some or all of their service offerings still retain an active interest in the regulatory process, participate in Commission proceedings, and continue to make applications for relief to the Commission.
- Pursuant to the *Telecommunications Act*, the Commission has forbore from exercising certain of its powers, such as the filing of tariffs, in respect of a number of services in 1995-96 including those provided by non-dominant Canadian carriers, such as AT&T Canada LDS, Sprint Canada and FONOROLA. The Commission forbore from regulating the provision of Telesat's tariffs for all bundled and standard services (non-space segment).
- The Commission initiated two proceedings to seek comment regarding the appropriateness of forbearing with respect to several services offered by certain telephone companies.

Promotion of the use of Canadian transmission facilities for telecommunications within Canada and between Canada and points outside Canada

- The Commission took a more active role in enforcing the rules against bypass by reminding the major domestic carriers of their obligation to enforce their tariff provisions prohibiting the routing by customers of basic service traffic by way of the U.S.A., when that traffic originates or terminates in Canada. (The Commission had previously approved provisions in Teleglobe's tariffs prohibiting the routing through a third country of Canadian international voice traffic carried on resold International Private Lines (IPLs)).

Streamlining the regulatory process

- It should be noted that during this period of increasing workload, the Commission has introduced a number of innovative processes aimed at streamlining the regulatory process. This includes the use of the Internet to exchange documents and to inform the public. Moreover, alternate dispute resolution and staff mediation techniques have been employed to dispose of competitive complaints.

Applications, Public Hearings, Complaints and Inquiries

- Another significant development had been the addition of 49 independent telephone companies to the CRTC's jurisdiction as a result of the Supreme Court of Canada's decision in the case of Téléphone Guèvremont. These changes presented a major new challenge, and increased the workload for the CRTC.
- Impact of electronic exchange of documents: instead of 54,000 copies of telecom orders, only 7,500 will be sent in paper format and 46,500 will be distributed electronically. For Telecom Public Decisions, instead of 4,200 hard copies, only 1,200 will be sent in paper format and 3,000 copies will be sent electronically.
- In 1995, there was a total of 23,042 complaints: 18,362 verbal and 4,680 written. It is estimated that 85% of verbal complaints are resolved immediately, while the remainder needs some follow-up.

3. Comparative Financial Performance by Business Line

i) Departmental Planned and Actual Spending

(thousands of dollars)	Actuals 1993-94	Actuals 1994-95	Main Estimates 1995-96	Actuals 1995-96
Business Lines/Activities				
Broadcasting	10,844	11,003	11,134	11,572
Telecommunications	6,770	7,468	8,641	8,083
Executive Management	7,967	8,219	8,057	7,929
Corporate Services	9,464	7,983	6,873	8,397
TOTAL	35,045	34,673	34,705	35,981¹

Note:

¹

The difference of \$1.276 million between actual and main estimates is due to severance and separation benefit payments made resulting from Program Review.

III Supplementary Information

1. Organization

- 1.1 Organization Chart
- 1.2 CRTC Organization Units by Business Line
- 1.3 Resource Requirements by Branch and Business Line/Activity

2. Personnel Requirements

- 2.1 Details of Personnel Requirements by Business Line/Activity
- 2.2 Summary by Professional Category

3. Additional Financial Information

- 3.1 Revenues and Expenditures
 - 3.1.1 Licence Fee Revenues Received from the Regulated Broadcasting and Telecommunications Industries
 - 3.1.2 Details of Revenues by Business Line/Activity
 - 3.1.3 Presentation by Standard Object
- 3.2 Contingent Liabilities
 - 3.2.1 List of Contingent Liabilities

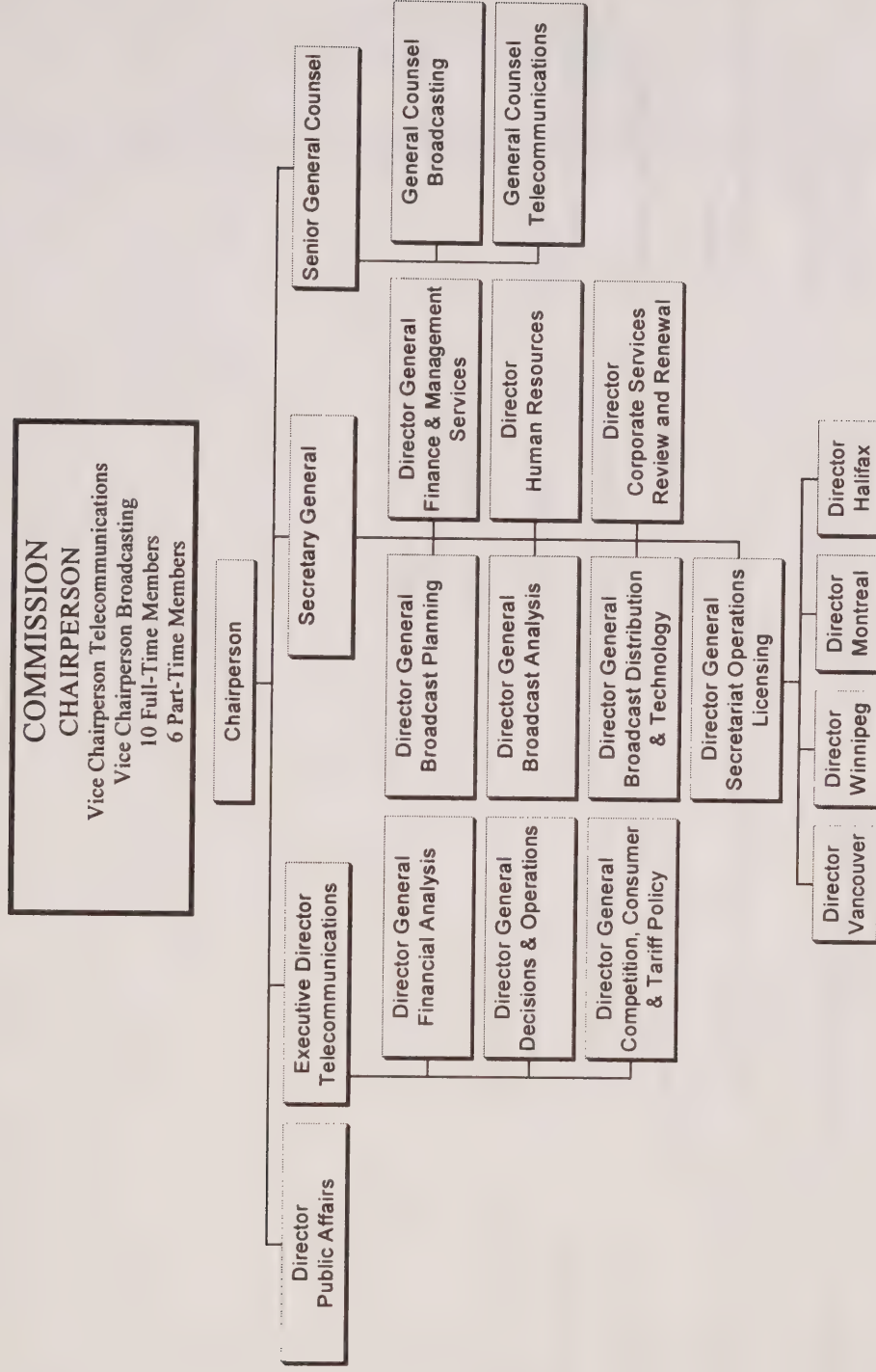
4. Statutes Administered by the CRTC

5. Regulations and Procedures

6. References

1. Organization

1.1 Organization Chart



1.2

CRTC Organization Units by Business Line

BROADCASTING	TELECOMMUNICATIONS	EXECUTIVE MANAGEMENT	CORPORATE SERVICES
<ul style="list-style-type: none"> • Broadcast Distribution & Technology • Broadcast Planning • Broadcast Analysis • Decisions & Licensing 	<ul style="list-style-type: none"> • Executive Director's Office • Decisions & Operations • Financial Analysis • Competition, Consumer & Tariff Policy 	<ul style="list-style-type: none"> • Executive • Secretary General • Legal Directorate • Public Affairs • Halifax, Montreal, Winnipeg & Vancouver Offices 	<ul style="list-style-type: none"> • Corporate Services, Review & Renewal • Human Resources • Finance & Management Services

1.3 Resource Requirements by Branch and Business Line/Activity (\$000)

BRANCHES	1997-98 Main Estimates				TOTAL
	Business Lines/Activities				
	Broadcasting	Telecommunications	Executive Management	Corporate Services	
Broadcast Distribution & Technology	1,060				1,060
Broadcast Planning	1,383				1,383
Broadcast Analysis	3,092				3,092
Decisions & Licensing	3,369				3,369
Executive Director Office		1,110			1,110
Decisions & Operations		2,255			2,255
Financial Analysis		2,981			2,981
Competition, Consumer & Tariff Policy		2,557			2,557
Executive			2,482		2,482
Secretary General	362		751		1,113
Legal Directorate			1,789		1,789
Public Affairs	770		1,521		2,291
Halifax, Montreal, Winnipeg & Vancouver Offices			1,420		1,420
Corporate Services, Review & Renewal				368	368
Human Resources				1,166	1,166
Finance & Management Services				4,400	4,400
TOTAL	10,036	8,903	7,963	5,934	32,836

2. Personnel Requirements

2.1 Details of Personnel Requirements by Business Line/Activity (FTEs)

	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates	1998-99 Planned	1999-00 Planned
Business Lines/Activities						
Broadcasting	161	139	146	142	137	137
Telecommunications	96	105	113	113	113	113
Executive Management	91	94	91	91	91	91
Corporate Services	74	70	72	69	67	67
TOTAL	422	408	422	415	408	408

2.2 Summary by Professional Category (FTEs)

	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates	1998-99 Planned	1999-00 Planned
Order-in-Council Appointments	12	11	13	13	13	13
Executive Group	21	21	21	20	20	20
Scientific and Professional	31	31	28	31	31	31
Administrative & Foreign Service	259	242	251	249	243	243
Technical	11	11	11	11	11	11
Administrative Support	88	92	98	91	90	90
Operational	-	-	-	-	-	-
TOTAL	422	408	422	415	408	408

3. Additional Financial Information

3.1 Revenues and Expenditures

Broadcasting: Licence fees are payable annually by all broadcasting undertakings, with the exception of those specifically exempted by the Regulations in accordance with the Commission's Broadcasting Licence Fee Regulations. The exemptions are:

- rebroadcasting transmitting stations;
- student carrier current broadcasting undertakings; and
- broadcasting undertakings carried on by the Canadian Broadcasting Corporation.

The annual fees are calculated as follows:

- for radio programming undertakings (including networks): where the fee revenue in the return year is \$2,000,000 or less, \$25. Where the fee revenue in the return year is greater than \$2,000,000, \$25 plus 1.8 % of the amount by which the fee revenue exceeds \$500,000. When an FM and AM station in the same market have one owner and the combined revenues of the two stations exceed \$4,000,000, \$25 plus 1.8% of the amount by which the fee revenue exceeds \$500,000;
- for television programming undertakings (including networks): \$25 plus 1.8% of annual revenue exceeding \$1,500,000; and
- for distribution undertakings which include cable television (CATVs), Relay Distribution (Cancom), Subscription Television (STV) and Multipoint Distribution Service (MDS): \$25 plus 1.8% of total annual revenue exceeding \$175,000.

It should be noted that a portion of the fees collected by the CRTC are also allocated to cover expenses of Industry Canada for services provided through its Spectrum Management and Regional Operations Activity. These services include the certification of broadcast undertakings, the broadcast inspection program and the investigation of complaints of interference to broadcast reception.

The Commission is to implement new Broadcasting Licence Fee Regulations, effective 1 April 1997. This is in direct response to a Treasury Board decision granting the Commission "vote netting" authority for its broadcasting activity. Funding, in the form of licence fee revenues, will now be required by 1 April of each year in order to finance the Commission's operating expenditures related to the regulation of the broadcasting industry.

Telecommunications: The Telecommunications Fees Regulations 1995, made under s. 68 of the *Telecommunications Act*, set out the formula for the collection of telecommunications fees from the carriers that the Commission regulates. Each company is required to pay fees based on

its operating revenues as a percentage of the revenues of all the carriers that are regulated. The annual fees that the CRTC collects is equal to the aggregate of:

- the cost of the Commission's telecommunications activity;
- the share of the costs of the Commission's Executive Management and Corporate Support activities that is attributable to its telecommunications activity; and
- the other costs that are taken into account to arrive at the net cost of the Commission's program that is attributable to its telecommunications activity.

These costs are set out in the Expenditure Plan published in The Estimates of the Government of Canada. Beginning in 1995-96 the Commission obtained authority for revenues to be based on current year estimates and to adjust the annual telecommunications fees that have been charged to the Commission's actual expenditures on telecommunications activities during the fiscal year. Any excess fees are credited to the carriers, while shortfalls are subject to an additional billing.

3.1.1 Licence Fee Revenues Received from the Regulated Broadcasting and Telecommunications Industries

A) Revenue credited to the Consolidated Revenue Fund

(thousand dollars)	Forecast 1997-98	Forecast 1996-97	Actual 1995-96
Broadcast licence fees	63,249	61,707	71,441
Telecommunications fees	2,800	2,800	2,794
Sub-Total	66,049	64,507	74,235

B) Revenue credited to the Vote

Broadcast licence fees	15,857	16,683	-
Telecommunications fees	13,210	13,210	13,459
Sub-Total	29,067	29,893	13,459
Total Revenues	95,116	94,400	87,694

Note: Vote netting was introduced in 1994-95 for Telecommunications and in 1996-97 for Broadcasting.

3.1.2 Details of Revenues by Business Line/Activity (\$000)

	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates	1998-99 Planned	1999-00 Planned
Revenue credited to the Vote by Business Lines/Activities						
Broadcasting	-	-	9,353	8,867	8,717	8,737
Telecommunications	7,052	7,813	7,797	7,819	7,719	7,734
Executive Management	2,749 ¹	2,992 ¹	6,754 ²	6,979 ²	6,879 ²	6,899 ²
Corporate Services	3,026 ¹	2,654 ¹	5,989 ²	5,402 ²	5,358 ²	5,372 ²
Total credited to the Vote	12,827	13,459	29,893	29,067	28,673	28,742
Revenue credited to the Consolidated Revenue Fund by Business Lines/Activities						
Broadcasting	68,280	71,441	61,707	63,249	67,427	70,458
Telecommunications	1,140	2,794	2,800	2,800	2,800	2,800
Total revenue credited to the Consolidated Revenue Fund	69,420	74,235	64,507	66,049	70,227	73,258
Total Program Revenues	82,247	87,694	94,400	95,116	98,900	102,000

Notes:

- ¹ Revenue generated from telecommunications fees is apportioned to these business lines/activities.
- ² Revenue generated from broadcasting licence and telecommunications fees is apportioned to these business lines/activities.

3.1.3 Presentation by Standard Object (\$000)

	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates	1998-99 Planned	1999-00 Planned
Personnel						
Salaries and wages	23,747	24,174	22,557	22,169	21,775	21,844
Contributions to employee benefit plans	3,008	3,222	3,271	3,769	3,702	3,713
Other salary and wages						
Other personnel costs						
	26,755	27,396	25,828	25,938	25,477	25,557
Goods and services						
Transportation and communications	1,635	1,698	1,824	1,960	1,960	1,960
Information	1,358	1,349	1,351	1,350	1,350	1,350
Professional and special service	2,672	2,890	2,258	1,830	1,830	1,830
Rentals	184	237	302	345	345	345
Purchased repair and maintenance	363	410	422	405	405	405
Utilities, materials and supplies	954	1,256	850	680	680	680
Other subsidies and payments	70	64	2	1	1	1
	7,236	7,904	7,009	6,571	6,571	6,571
Capital	682	681	327	327	327	327
Gross expenditures	34,673	35,981	33,164	32,836	32,375	32,455
Less:						
Revenues credited to the Vote	12,827	13,459	29,893	29,067	28,673	28,742
Net budgetary expenditures	21,846	22,522	3,271	3,769	3,702	3,713

3.2 Contingent Liability

3.2.1 List of Contingent Liabilities

As at November 18, 1996, contingent liabilities estimated at \$1.85 million were outstanding against the Canadian Radio-television and Telecommunications Commission.

- \$1.1 million relates to pending or threatened litigation alleging that the Commission failed to furnish the claimant with information necessary for her to carry on an action against a radio station in Toronto.
- an unspecified amount of damages, plus interest and costs relates to pending or threatened litigation for alleged breach of contract in the tendering process for court reporting services.
- \$750,000 plus interest and costs relates to pending or threatened litigation for damages and other relief. On July 10, 1996, a motion for dismissal was filed by the CRTC and the Federal Crown, and granted. The plaintiffs appealed that decision and have filed their factum. It is expected the CRTC's factum will be filed in December.

These cases are currently in various stages of litigation. It is not the policy of the Commission to comment on the expected outcomes of each case. They are, however, recognized as potential liabilities against the Crown and are therefore presented for information purposes only.

4. Statutes Administered by the CRTC

Canadian Radio-television and Telecommunications Commission Act, R.S.C. 1985, c. C-22) as amended

Broadcasting Act, S.C. 1991, c.11, as amended

Telecommunications Act, S.C. 1993, c.38

Bell Canada Act, S.C. 1987, c.19

Telesat Canada Reorganization and Divestiture Act, S.C. 1991, c.52

Teleglobe Canada Reorganization and Divestiture Act, S.C. 1987, c.12

5. Regulations and Procedures

CRTC Rules of Procedure

Broadcasting Information Regulations, 1993

Broadcasting Licence Fee Regulations

Cable TV Regulations, 1986

Pay TV Regulations, 1990

Radio Regulations, 1986

Specialty Service Regulations, 1990

Television Broadcasting Regulations, 1987

Telecommunications Fees Regulations, 1995

6. References

Competition and Culture on the Information Highway: Managing the Realities of Transition, May 1995.

HOW TO CONTACT THE CRTC

Internet address info@crtc.gc.ca

CRTC Home Page <http://www.crtc.gc.ca>

Office	Area Code	General Information	Telecopier	TDD *
Hull	(819)	997-0313	994-0218	994-0423
Halifax	(902)	426-7997	426-2721	426-6997
Montreal	(514)	283-6607	283-3689	283-8316
Winnipeg	(204)	983-6306	983-6317	983-8274
Vancouver	(604)	666-2111	666-8322	666-0778
* Telephone Device for the Deaf				

4. Lois administrées par le CRTC

Loi sur le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes, L.R.C. 1985, chap. C-22, modifiée
Loi sur la radiodiffusion, L.C. 1991, chap. 11, modifiée
Loi sur les télécommunications, L.C. 1993, chap. 38
Loi sur Bell Canada, L.C. 1987, chap. 19
Loi sur la réorganisation et l'aliénation de Télésat Canada, L.C. 1991, chap. 52
Loi sur la réorganisation et l'aliénation de Téléglobe Canada, L.C. 1987, chap. 12

5. Règlements et procédures

Règles de procédure du CRTC
 Règlement de 1993 sur les renseignements relatifs à la radiodiffusion
 Règlement sur les droits de licence de radiodiffusion
 Règlement de 1986 sur la télédistribution
 Règlement de 1990 sur la télévision payante
 Règlement de 1986 sur la radio
 Règlement de 1990 sur les services spécialisés
 Règlement de 1987 sur la télédiffusion
 Règlement de 1995 sur les droits de télécommunication

6. Références

Concurrence et culture sur l'autoroute canadienne de l'information : Gestion des réalités de transition, mai 1995.

COMMENT COMMUNIQUER AVEC LE CRTC

Adresse Internet

info@crtc.x400.gc.ca

Page d'accueil du CRTC

http://www.crtc.gc.ca

Bureau	Indicatif régional	Renseignements généraux	Télécopieur	ATS *
Hull	(819)	997-0313	994-0218	994-0423
Halifax	(902)	426-7997	426-2721	426-6997
Montréal	(514)	283-6607	283-3689	283-8316
Winnipeg	(204)	983-6306	983-6317	983-8274
Vancouver	(604)	666-2111	666-8322	666-0778
* Appareil de télécommunications pour les sourds				

3.2 Passif éventuel

3.2.1 Liste des éléments de passif éventuel

Au 18 novembre 1996, on estimait à 1,85 million de dollars le passif éventuel du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes.

- 1,1 million de dollars représentent un cas de poursuites en cours ou de risques de poursuites alléguant que le Conseil n'a pas fourni à la requérante les renseignements voulus pour qu'elle puisse intenter une poursuite contre une station de radio de Toronto.
- un montant non précisé de dommages-intérêts et dépens représente un cas de poursuites en cours ou de risques de poursuites alléguant un bris de contrat dans le processus d'appels d'offres pour des services de sténographie judiciaire.
- 750 000 \$ plus intérêts et dépens représentent un cas de poursuite en cours ou de risques de poursuites en dommages-intérêts et autre redressement. Le 10 juillet 1996, le CRTC a déposé une motion de congédiement a été déposée par le CRTC et l'État fédéral et agréée. Les plaignants en ont appelé de cette décision et ont déposé leur factum. Le CRTC prévoit déposer son factum en décembre.

Pendant que ces cas sont en instance à diverses étapes, le Conseil a pour politique de ne pas formuler de commentaires sur leur issue prévue. Ils doivent cependant être considérés comme des éléments de passif éventuel de l'État et sont par conséquent présentés à des fins documentaires seulement.

3.1.3 Présentation par article courant (en milliers de dollars)

Réel 1994-1995	Réel 1995- 1996	Budget des dépendances 1996-1997	Budget des dépendances 1997-1998	Prévu 1998- 1999	Prévu 1999- 2000
Personnel					
Traitements et salaires	23 747	24 174	22 557	22 169	21 775
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	3 008	3 222	3 271	3 769	3 702
Autres traitements et salaires					
Autres coûts relatifs au personnel					
Biens et services					
Transports et communications	1 635	1 698	1 824	1 960	1 960
Information	1 358	1 349	1 351	1 350	1 350
Services professionnels et spéciaux	2 672	2 890	2 258	1 830	1 830
Locations	184	237	302	345	345
Achat de services de réparation et d'entretien	363	410	422	405	405
Services publics, matériaux et fournitures	954	1 256	850	680	680
Autres subventions et paiements	70	64	2	1	1
Dépenses en capital	682	681	327	327	327
Dépenses brutes	34 673	35 981	33 164	32 836	32 455
Moins : Recettes à valoir sur le crédit	12 827	13 459	29 893	29 067	28 742
Dépenses budgétaires nettes (excédent)	21 846	22 522	3 271	3 769	3 713

3.1.2 Détail des recettes par activité ou secteur d'activité (en milliers de dollars)

	Réel 1994-1995	Réel 1995-1996	Budget des dépenses 1996-1997	Budget des dépenses 1997-1998	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000
Radiodiffusion	-	-	9 353	8 867	8 717	8 737
Télécommunications	7 052	7 813	7 797	7 819	7 719	7 734
Haute direction	2 749 ¹	2 992 ¹	6 754 ²	6 979 ²	6 879 ²	6 899 ²
Services intégrés	3 026 ¹	2 654 ¹	5 989 ²	5 402 ²	5 358 ²	5 372 ²
Total des recettes à valeur sur le crédit	12 827	13 459	29 893	29 067	28 673	28 742

Recettes à valeur sur le crédit
par activité ou secteur
d'activité

Recettes portées au Trésor
par activité ou secteur
d'activité

Radiodiffusion	68 280	71 441	61 707	63 249	67 427	70 458
Télécommunications	1 140	2 794	2 800	2 800	2 800	2 800
Total des recettes portées au Trésor	69 420	74 235	64 507	66 049	70 227	73 258
Total des recettes du Programme	82 247	87 694	94 400	95 116	98 900	102 000

Nota :
1

Les recettes provenant des droits de télécommunication sont attribuées à ces activités ou secteurs d'activité.

2

Les recettes provenant des droits de licence de radiodiffusion et de télécommunication sont attribuées à ces activités ou secteurs d'activité.

Télécommunications: Le Règlement de 1995 sur les droits de télécommunication, adopté en vertu de l'article 68 de la *Loi sur les télécommunications*, énonce la formule de perception des droits de télécommunication auprès des entreprises que le Conseil réglemente. Chaque compagnie est tenue de verser des droits en fonction de ses recettes d'exploitation exprimées en pourcentage des recettes de toutes les entreprises réglementées. Les droits annuels que le CRTC perçoit correspondent à la somme des montants ci-après :

- le coût de l'activité Télécommunications du Conseil;
- la part des frais des activités Haute direction et Services intégrés du Conseil qui est attribuable à son activité Télécommunications;
- les autres frais à la page 33, dont il est tenu compte dans le calcul du coût net du Programme du Conseil qui est attribuable à son activité Télécommunications.

Ces frais sont exposés dans le Plan de dépenses publié dans le Budget des dépenses du Gouvernement du Canada. À partir de 1995-1996, le Conseil a obtenu les pouvoirs voulus pour que les recettes soient fondées sur le budget de l'année en cours et pour ajuster les droits annuels des télécommunications imputés aux dépenses actuelles du Conseil pour ses activités de télécommunications de l'année en cours. Les frais excédentaires seront crédités aux entreprises alors que le manque à gagner sera assujéti à une facturation additionnelle.

3.1.1 Recettes de droits de licence provenant des entreprises de radiodiffusion et de télécommunications réglementées

A) Recettes à porter au Trésor

(en milliers de dollars)			
	Prévu	Prévu	Réel
	1997-1998	1996-1997	1995-1996
Droits de licence de radiodiffusion	63 249	61 707	71 441
Droits de télécommunication	2 800	2 800	2 794
Sous-total	66 049	64 507	74 235

B) Recettes à valoir sur le crédit

Droits de licence de radiodiffusion	15 857	16 683	-
Droits de télécommunication	13 210	13 210	13 459
Sous-total	29 067	29 893	13 459
Total des recettes	95 116	94 400	87 694

Nota : La méthode du crédit net a été implantée en 1994-1995 pour l'activité Télécommunications et en 1996-1997, pour l'activité Radiodiffusion.

3. Renseignements financiers supplémentaires

3.1 Recettes et dépenses

Radiodiffusion : Toutes les entreprises de radiodiffusion ont à payer chaque année des droits de licence conformément au Règlement sur les droits de licence de radiodiffusion du Conseil, à l'exception des titulaires expressément exemptés par ce Règlement. Sont exemptés :

- les stations réémettrices;
- les entreprises de radiodiffusion étudiantes à courant porteur;
- les entreprises de radiodiffusion exploitées par la Société Radio-Canada.

Voici comment se fait le calcul des droits annuels :

- pour les entreprises de radiodiffusion (y compris les réseaux) : si la recette désignée est de 2 millions de dollars ou moins, 25 \$. Si la recette désignée excède 2 millions de dollars, 25 \$ plus 1,8 % du montant de la recette qui est en sus de 500 000 \$. Lorsque une entreprise de radiodiffusion AM et une entreprise de radiodiffusion FM dans un même marché appartiennent au même titulaire et que les recettes désignées combinées des deux entreprises excèdent 4 millions de dollars, 25 \$ plus 1,8 % du montant de la recette qui est en sus de 500 000 \$;
- pour les entreprises de programmation (y compris les réseaux) : 25 \$ plus 1,8 % des recettes annuelles excédant 1 500 000 \$;
- pour les entreprises de distribution, qui comprennent les entreprises de câblodistribution, de distribution relais (Cancom), de télévision par abonnement (TPA) et de systèmes de distribution multipoint (SDM) : 25 \$ plus 1,8 % du total des recettes annuelles excédant 1 750 000 \$;

Il est à noter que le CRTC perçoit également certains droits pour recouvrer les dépenses engagées par Industrie Canada pour les services rendus dans le cadre de son activité Opérations régionales et Gestion du spectre. Ces services comprennent la certification des entreprises de radiodiffusion, le programme d'inspection de la radiodiffusion et les enquêtes sur les plaintes se rapportant au brouillage de la réception de la radiodiffusion.

Le Conseil doit adopter un nouveau Règlement sur les droits de licence de radiodiffusion, qui entrera en vigueur le 1^{er} avril 1997, suite à une décision du Conseil du Trésor d'autoriser le Conseil à appliquer la méthode du crédit net à son activité Radiodiffusion. Des fonds, sous la forme de recettes de droits de licence, seront désormais exigés le 1^{er} avril de chaque année pour financer les dépenses de fonctionnement du Conseil liées à la réglementation de l'industrie de la radiodiffusion.

2. Besoins en personnel

2.1 Détail des besoins en personnel par activité ou secteur d'activité

Activité ou secteur d'activité	TOTAL					
	422	408	422	415	408	408
Radiodiffusion	161	139	146	142	137	137
Télécommunications	96	105	113	113	113	113
Haute direction	91	94	91	91	91	91
Services intégrés	74	70	72	69	67	67

2.2 Sommaire par catégorie professionnelle (ETP)

	TOTAL					
	422	408	422	415	408	408
Nominations par décret	12	11	13	13	13	13
Direction	21	21	21	20	20	20
Scientifique et professionnelle	31	31	28	31	31	31
Administration et service extérieur	259	242	251	249	243	243
Technique	11	11	11	11	11	11
Soutien administratif	88	92	98	91	90	90
Exploitation	-	-	-	-	-	-

(Renseignements supplémentaires) 41

1.3 Besoins en ressources par direction générale et activité ou secteur d'activité (en milliers de dollars)

Budget des dépenses principal 1997-1998

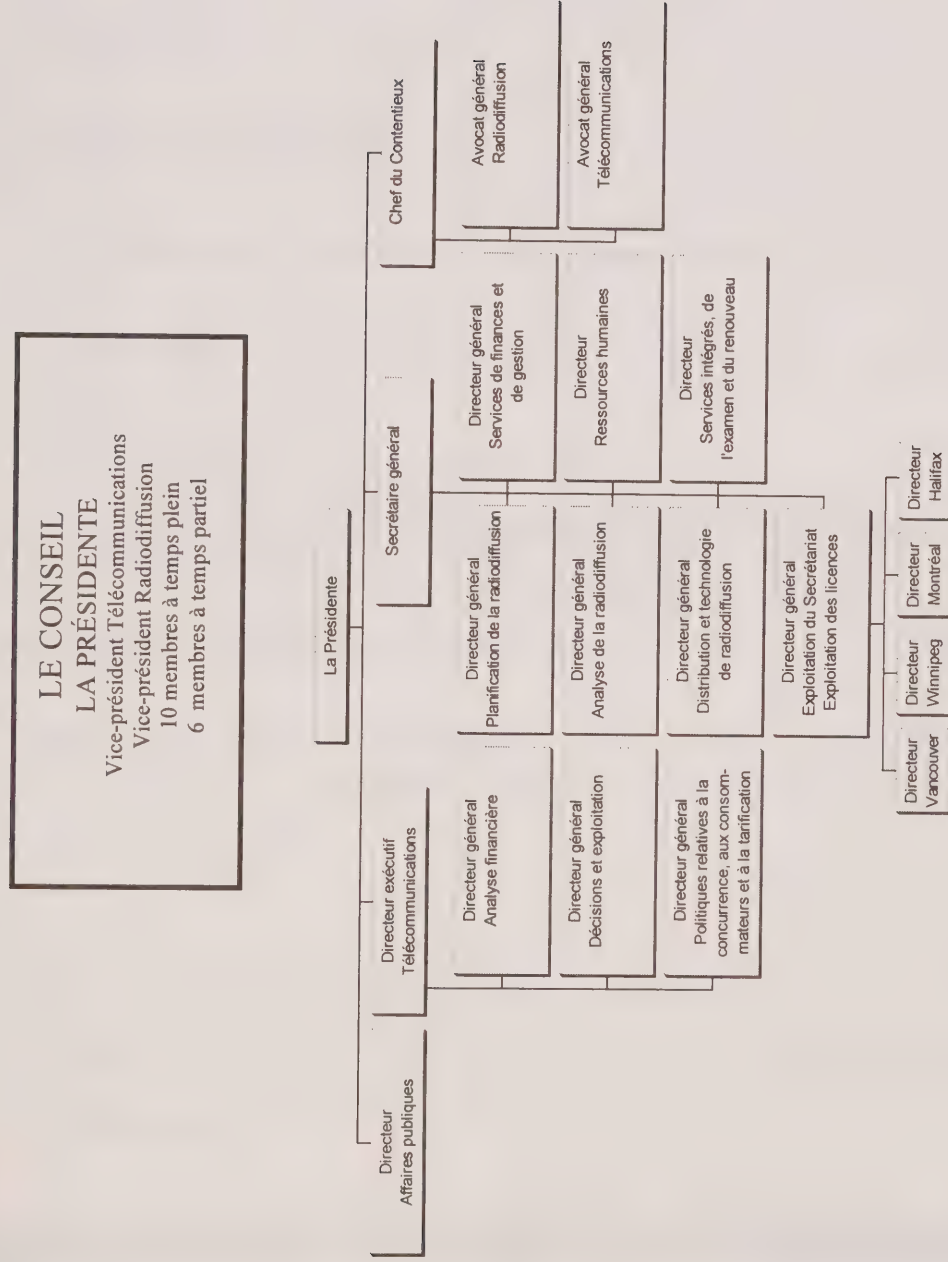
Activité ou secteur d'activité				
DIRECTIONS GÉNÉRALES	Radiodiffusion	Télécommunications	Haute direction	Services intégrés
				TOTAL
Distribution de radiodiffusion et technologie	1 060			
Planification de la radiodiffusion	1 383			
Analyse de la radiodiffusion	3 092			
Décisions et licences	3 369			
Bureau du directeur exécutif		1 110		
Décisions et exploitation		2 255		
Analyse financière		2 981		
Politiques relatives à la concurrence, aux consommateurs et à la tarification		2 557		
Haute direction			2 482	
Secrétaire général	362		751	
Chef du contentieux			1 789	
Affaires publiques	770		1 521	
Bureaux d'Halifax, Montréal, Winnipeg et Vancouver			1 420	
Services intégrés, examen et renouveau				368
Ressources humaines				1 166
Services de finances et de gestion				4 400
TOTAL	10 036	8 903	7 963	5 934
				32 836

1.2 Organigramme du CRTC par secteur d'activité

RADIODIFFUSION	TÉLÉCOMMUNICATIONS	HAUTE DIRECTION	SERVICES INTÉGRÉS
<ul style="list-style-type: none"> • Distribution de radiodiffusion et technologie • Planification de la radiodiffusion • Analyse de la radiodiffusion • Décisions et licences 	<ul style="list-style-type: none"> • Bureau du Directeur exécutif • Décisions et exploitation • Analyse financière • Politiques relatives à la concurrence, aux consommateurs et à la tarification 	<ul style="list-style-type: none"> • Haute direction • Secrétaire général • Chef du contentieux • Affaires publiques • Bureaux d'Halifax, Montréal, Winnipeg et Vancouver 	<ul style="list-style-type: none"> • Services intégrés, examen et renouvellement • Ressources humaines • Services de finances et de gestion

1. Organisation

1.1 Organigramme



III Renseignements supplémentaires

1.	Organisation	1.1	Organigramme
		1.2	Organigramme du CRTC par secteur d'activité
		1.3	Besoins en ressources par direction générale et activité ou secteur d'activité
2.	Besoins en personnel	2.1	Détail des besoins en personnel par activité ou secteur d'activité
		2.2	Sommaire par catégorie professionnelle
3.	Renseignements financiers supplémentaires	3.1	Recettes et dépenses
		3.1.1	Recettes de droits de licence provenant des entreprises de radiodiffusion et de télécommunications réglementées
		3.1.2	Détail des recettes par activité ou secteur d'activité
		3.1.3	Présentation par article courant
		3.2.	Passif éventuel
		3.2.1	Liste des éléments de passif éventuel
4.	Lois administrées par le CRTC		
5.	Règlements et procédures		
6.	Références		

3. Rendement financier comparatif par secteur d'activité

i) Dépenses prévues et dépenses réelles du Conseil

	(en milliers de dollars)				Activité ou secteur d'activité	
	Réel 1993-1994	Réel 1994-1995	Budget principal 1995-1996	Réel 1995-1996		
Radiodiffusion	10 844	11 003	11 134	11 572		
Télécommunications	6 770	7 468	8 641	8 083		
Haute direction	7 967	8 219	8 057	7 929		
Services intégrés	9 464	7 983	6 873	8 397		
TOTAL	35 045	34 673	34 705	35 981¹		

¹ Nota :

La différence de 1,276 million de dollars entre les données réelles et le budget des dépenses principal est attribuable au paiement d'indemnités de départ et de cessation d'emploi résultant de l'Examen des programmes.

- Le Conseil a amorcé deux instances en vue d'obtenir des observations concernant l'absence de s'abstenir de réglementer plusieurs services offerts par certaines compagnies de téléphone.

Promotion de l'utilisation de transmissions canadiennes pour les télécommunications au Canada et entre le Canada et des destinations étrangères

- Le Conseil a joué un rôle plus actif pour ce qui est d'appliquer les règles contre l'évitement des installations canadiennes en rappelant aux grandes entreprises canadiennes leur obligation d'appliquer les dispositions de leurs tarifs qui interdisent aux clients d'acheminer du trafic de base par les États-Unis, lorsque ce trafic est en provenance ou à destination du Canada. (Le Conseil avait auparavant approuvé des dispositions des tarifs de Télélobe qui interdisent l'acheminement par un tiers pays de trafic téléphonique international canadien sur des lignes directes internationales (LDI) revendues.

Rationalisation du processus de réglementation

- Il y a lieu de noter qu'au cours de cette période d'accroissement de la charge de travail, le Conseil a adopté un certain nombre de méthodes novatrices destinées à rationaliser le processus de réglementation. Il s'agit notamment de l'utilisation d'Internet pour recevoir des documents et informer le public. De plus, des techniques de échange pour le règlement des litiges et la médiation par le personnel ont été employées pour régler des plaintes relatives à la concurrence.

Requêtes, audiences publiques, plaintes et demandes de renseignements

- Autre développement important, 49 compagnies de téléphone indépendantes sont devenues du ressort du CRTC par suite d'un jugement de la Cour suprême du Canada dans la cause de Téléphone Guévrement. Ces changements ont posé un nouveau défi d'envergure et accru la charge de travail du CRTC.
- Incidences de la transmission électronique de documents : au lieu de 54 000 copies d'ordonnances en télécommunications, seulement 7 500 seront envoyées sous forme d'imprimés et 46 500, par voie électronique. Dans le cas des décisions en télécommunications, au lieu de 4 200 copies imprimées, seulement 1 200 seront envoyées sous forme d'imprimés et 3 000, par voie électronique.
- En 1995, le nombre total de plaintes s'est établi à 23 042 : 18 362 ont été formulées de vive voix et 4 680, par écrit. On estime que 85 % des plaintes de vive voix sont réglées sur-le-champ, tandis que le reste exige un suivi.

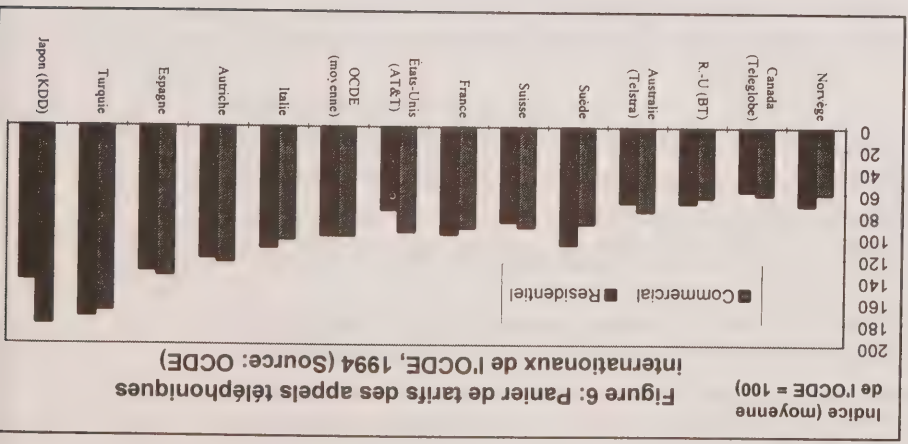
Abstention de réglementation

- Le Conseil s'est abstenu de réglementer un certain nombre de services. Jusqu'ici, dans les cas où le Conseil a établi qu'une abstention est justifiée, il a généralement jugé nécessaire d'imposer certaines conditions. Il vise ainsi à garantir, par exemple, que les intérêts des consommateurs restent protégés ou que l'expansion de marchés concurrentiels ne soit pas compromise. C'est pourquoi, bien que l'abstention donne plus de latitude à l'industrie réglementée, il y a lieu de garder à l'esprit que des questions exigeant une solution par voie de réglementation continuent de se poser pour les services que le Conseil s'est abstenu de réglementer. Du point de vue de la charge de travail permanente du Conseil, les nombreux concurrents qui ont bénéficié d'une abstention à l'égard d'une partie ou de la totalité de leurs services conservent un intérêt actif pour le processus de réglementation, participent aux instances du Conseil et continuent à présenter au Conseil des requêtes en vue d'obtenir un redressement.
- Conformément à la *Loi sur les télécommunications*, le Conseil s'est, en 1995-1996, abstenu d'exercer certains de ses pouvoirs, notamment pour ce qui est du dépôt de tarifs, à l'égard d'un certain nombre de services, notamment ceux que fournissent des entreprises canadiennes non dominantes, par exemple, AT&T Canada SI, Sprint Canada et la FONOROLA. Le Conseil s'est abstenu de réglementer la fourniture de tarifs de TéléSAT pour tous les services groupés et normalisés (segment non spatial).

Réforme de la réglementation

- Outre l'instance portant sur un examen du cadre de réglementation pour les indépendantes, le Conseil a amorcé une instance en vue d'examiner le cadre de réglementation pour Télélobe Canada.

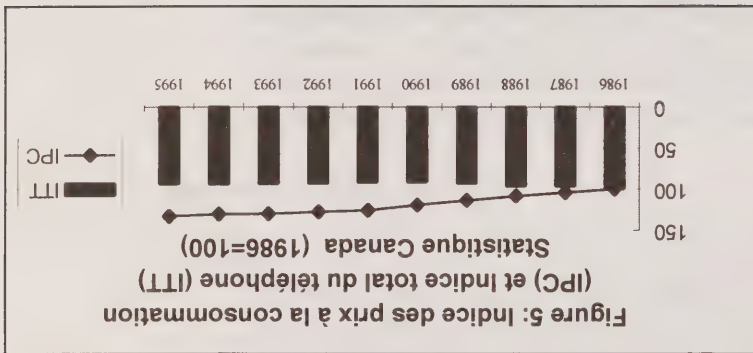
- Le Canada vient au deuxième rang des pays de l'OCDE pour ce qui est du plus bas panier de tarifs pour les appels téléphoniques internationaux.



Efficacité et efficacité de la réglementation des prix

- Le Conseil a rompu le lien entre les réductions des tarifs interurbains et les augmentations des tarifs locaux afin que les Canadiens puissent profiter pleinement d'une concurrence accrue et pour réduire les occasions d'évitement des installations canadiennes et la possibilité d'entrée en concurrence non économique.
- Le Conseil a approuvé pour Télélobe Canada une forme de réglementation des prix qui entraînera des tarifs moins élevés pour de nombreux services aux entreprises de télécommunications canadiennes. Les consommateurs canadiens en profiteront, eux aussi, du fait que les entreprises leur répercuteront les économies en abaissant les tarifs applicables aux appels outre-mer.
- Le Conseil a amorcé des instances en vue d'examiner les propositions de restructuration des tarifs locaux de trois grandes compagnies de téléphone locales.
- Le Conseil a amorcé une instance en vue d'examiner diverses questions liées à la fourniture de tarifs spéciaux pour les établissements d'enseignement et de services de santé.

- Bien que certains prix aient augmenté ces dernières années (par ex., certains services locaux), les tarifs d'autres services de télécommunications ont diminué. L'IPC a augmenté plus que l'Indice total du téléphone au cours de la dernière décennie.

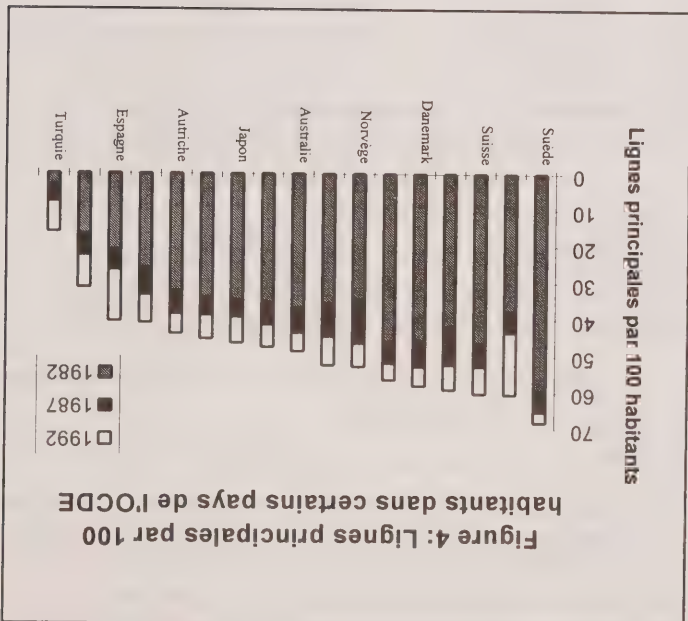


Quelques éléments de l'impact de la réglementation sont décrits dans les pages suivantes.

Accès universel aux services de télécommunications

- En 1995, 98,5 % des ménages canadiens recevaient le service téléphonique, dans les régions urbaines et rurales (98,5 % et 98,6 % respectivement). En 1986, le taux de pénétration était de 98,1 %.

- Le Canada est l'un des cinq pays du monde qui offrent le plus grand nombre de lignes d'accès par 100 habitants.



Convergence et concurrence

- Bien que l'accès à Internet soit un important exemple des services de télécommunications que les entreprises de cablodistribution classiques offrent, la convergence des technologies, jumelée à l'ouverture progressive à la concurrence de marchés jusqu'ici protégés, a amené ces entreprises et d'autres (notamment les fournisseurs actuels de services interurbains) à vouloir livrer concurrence dans la fourniture de services téléphoniques locaux sur les marchés de résidence et d'affaires. Le Conseil a publié une décision selon laquelle les services hors programmation, par exemple, le service d'actualités alphanumériques que de nombreux abonnés du câble reçoivent, sont assujettis à la réglementation du Conseil en vertu de la *Loi sur les télécommunications* lorsqu'ils sont offerts par les entreprises de cablodistribution et autres entreprises de distribution de radiodiffusion.

entreprises qui relèvent du Conseil, outre les compagnies de téléphone classiques, sont notamment AT&T Canada Services interurbains, Sprint Canada, les fournisseurs de services cellulaires et de services de communications personnelles (SCP), Téléglobe Canada (qui fournit le service téléphonique international) et Télésat Canada (qui offre des services de télécommunications par satellite).

Des services concurrentiels sont offerts dans un grand nombre de secteurs, y compris les services interurbains d'affaires et de résidence sur ligne métallique, les services d'affaires et, de manière plus générale, dans certains segments du marché local sur ligne métallique, ainsi que dans ceux des services cellulaires et sans fil évolués.

Tableau 3 : Activités et rendement prévus en télécommunications, 1995-1996

Activités prévues	Rendement réel	Explication
<ul style="list-style-type: none"> • établir la nature et la portée de la réglementation que le Conseil appliquera aux 49 entreprises de télécommunications indépendantes qui sont récemment devenues du ressort fédéral; • tenir une instance publique concernant la mise en oeuvre de la décision Télécom 94-19, établissant un nouveau cadre de réglementation devant être mis progressivement en place sur trois ans. L'instance comportera un examen de la démarche que le Conseil a proposée à l'égard du rééquilibrage, tel qu'exigé dans le décret 1994-2036; • achever une instance publique concernant l'a-propos de s'abstenir de réglementer les services des entreprises canadiennes, autres que Téléglobe Canada, les fournisseurs de services mobiles et les entreprises qui fournissent le service téléphonique local de base; • traiter 1 950 tarifs et autres requêtes et ententes; • répondre à quelque 19 100 plaintes et demandes de renseignements d'abonnés et de concurrents; • tenir huit audiences publiques avec comparaison. 	<ul style="list-style-type: none"> • a tenu une audience publique portant sur le cadre de réglementation des indépendantes en Ontario et au Québec, à l'exception de la Commission de transport Ontario Northland; décision 96-6 publiée le 7 août 1996. • a tenu quatre instances publiques distinctes : co-implantation, interconnexion locale et dégroupement des composants réseau, transférabilité des numéros locaux et réglementation par plafonnement des prix (voir le tableau 2); • a publié la décision Télécom CRTC 95-19 dans laquelle le Conseil s'abstient de réglementer les services fournis par les entreprises canadiennes non dominantes; • les compagnies de téléphone indépendantes ont déposé de nouveaux tarifs; Stentor a présenté 140 requêtes au nom de ses compagnies membres; • a répondu à quelque 23 042 plaintes et demandes de renseignements d'abonnés et de concurrents; • a tenu trois audiences publiques avec comparaison. 	<ul style="list-style-type: none"> • le Conseil a tenu des instances administratives afin de réduire le fardeau de l'industrie.

Le rendement prévu en 1995-1996 pour l'activité Télécommunications s'inscrit dans un contexte de changements profonds résultant des progrès technologiques, de la conjoncture économique, de l'évolution de la demande sur le marché et des forces nationales et mondiales de plus en plus concurrentielles. Le champ de compétence du Conseil est passé, ces dernières années, de 11 à 84 compagnies au Canada qui offrent des services de télécommunications au public au moyen de leurs propres installations de transmission. La taille, la propriété et la position sur le marché de ces entreprises, de même que la nature des services qu'elles offrent, varient grandement. Les

- l'obligation d'assurer une concurrence juste et durable dans les marchés.
 - les uns sur les autres et en viendront probablement à fusionner, un jour;
 - la convergence des techniques - ligne métallique, sans fil et radiodiffusion/câblodistribution - par suite de laquelle les marchés connexes influenceront l'accent constant sur la rationalisation de la réglementation des télécommunications;
 - les progrès technologique rapides;
- Les principales questions qui se sont posées pour le CRTC en 1995-1996 étaient les suivantes :

2. Télécommunications

- Le Conseil a pris des mesures en vue d'éliminer l'exigence relative à l'autorisation préalable des messages publicitaires en faveur de boissons alcoolisées. Il semble que l'industrie de la radiodiffusion a l'intention de demander à la Fondation canadienne de la publicité d'établir un mécanisme d'autorisation préalable volontaire pour faire en sorte que tous les messages soient conformes aux règlements du Conseil.
- g) **Questions liées aux secteurs d'activité et à la gestion du changement :**
 - En 1995-1996, le CRTC a traité 2 180 demandes en radiodiffusion relatives à des services de télévision, de radio, de câblodistribution, de télévision payante et d'émissions spécialisées. Il s'agissait notamment de demandes de nouvelles licences, de modifications et de renouvellements de licences, de demandes d'autorisation de transfert du contrôle effectif d'entreprises autorisées, ainsi que de 335 dépôts de tarifs de câblodistribution. Le CRTC a également répondu à 44 075 appels téléphoniques et à 5 644 lettres de demandes de renseignements ou de plaintes et tenu 11 audiences publiques.
- f) **Demandes, audiences publiques, plaintes et demandes de renseignements**
 - Les titulaires canadiens ont respecté les codes de l'industrie pertinents concernant la représentation non sexiste des personnes et la publicité destinée aux enfants, au cours de la période d'application de leurs licences.

d) Développement des talents canadiens :

- Les titulaires de licences de radio canadiens ont contribué un minimum de 1,8 million de dollars à de tierces parties au titre du développement des talents canadiens en 1995. Il y a lieu de noter que, le 15 novembre 1996, le gouverneur en conseil a demandé au Conseil de réexaminer sa démarche à l'égard du développement des talents canadiens.

- Les titulaires de licences de télévision canadiens ont consacré près de 2,5 millions de dollars à l'élaboration de scénarios et de concepts en 1995.

- Les titulaires de licences de télévision privée ont consacré 70 millions de dollars à l'acquisition d'émissions canadiennes indépendantes en 1995.

- Les dispositions réglementaires relatives au contenu canadien ont créé une demande pour des émissions canadiennes, ce qui favorise encore plus le développement de l'industrie canadienne en fait de compétences, de capacités et de talents, ainsi que l'établissement de solides maisons de production indépendantes, notamment Alliance Communications Corporation, l'Atlantis Communications Inc., le Groupe Cinar et Paragon International.

- Les incidences du secteur de la production canadienne indépendante sur l'économie sont passées de 385 millions de dollars en 1985 à 2,2 milliards de dollars en 1995.

- Dans tous les secteurs de la production de films et d'émissions de télévision, l'emploi a augmenté de près de 100 %, soit de 15 000 emplois en 1991 à plus de 30 000 en 1995.

e) Accès à tous les avantages et jouissance du système de radiodiffusion :

- Les cablodistributeurs ont contribué 5 % de la partie de base de leurs recettes annuelles à la création et au maintien d'un canal communautaire.

- Le Conseil a annoncé sa « Politique sur la violence dans les émissions de télévision » dans l'avis public CRTC 1996-36. La politique vise à protéger les enfants des effets nocifs des émissions violentes. Un système de contrôle parental dans l'ensemble de l'industrie sera lancé pour l'automne 1997. D'abord prévue pour septembre 1996, la date de lancement a été révisée par le Groupe d'action sur la violence à la télévision (le GAVT). Le nouvel échéancier donnera plus de temps pour d'autres consultations avec les groupes anti-violence et permettra à l'industrie de perfectionner la technique de la puce-V et d'encoder les émissions qu'elle diffuse conformément au système de classement que le GAVT est en voie d'élaborer.

- Les titulaires de télévision canadiens ont augmenté la quantité d'émissions sous-titrées codées offertes aux malentendants. La plupart des titulaires se sont engagés à ce que 90 % des émissions inscrites à leurs grilles-horaires soient sous-titrées codées d'ici l'an 2002.

recettes brutes annuelles à l'élaboration et à la production d'émissions canadiennes. Certains services ont été autorisés, mais aucun n'est encore en exploitation.

Les dépenses que les titulaires de services de télévision privés conventionnels ont consacrées aux émissions canadiennes ont totalisé 474 millions de dollars en 1995.

Le Fonds de production de la cablodistribution a recueilli 39 millions de dollars des entreprises de cablodistribution au cours de sa première année d'exploitation (1995). Une somme supplémentaire de 45 millions de dollars est prévue d'ici la fin de 1996. Le Fonds prévoit recueillir 300 millions de dollars sur cinq ans.

Ces dernières années, le nombre d'installations de radiodiffusion et le volume d'affaires qu'elles produisent ont constamment augmenté. Les Canadiens jouissent actuellement de l'un des niveaux les plus élevés d'accessibilité à des services de radio et de télévision au monde. Le tableau 2 illustre la croissance des entreprises de radiodiffusion de 1991 à 1996.

Tableau 2: Croissance des entreprises de radiodiffusion et de cablodistribution (1991-1996)

	31 mars 1996	31 août 1995	31 mars 1992	31 août 1991
Radio AM	350	335	377	442
-Source				
-Réémettrice	247		293	
Radio FM	467	447	333	312
-Source				
-Réémettrice	711		677	
Télévision	137	1 576	127	1 374
-Source				
-Réémettrice	1 341		1 319	
Cablodistribution ¹	2 011	2 206	2 082	1 643
Réseaux et autres ²	375	988	248	727
radiodiffusion				
Total	5 639	5 552	5 456	4 498

¹ Sans les paiements d'affiliation aux titulaires de services de télévision payante et d'émissions spécialisées.

² Comprend les services de télévision payante et d'émissions spécialisées, la SRC, la Cancom et les autres réseaux.

b)

Fourniture aux Canadiens d'un vaste éventail de choix d'émissions :

- La majorité des Canadiens jouissent actuellement d'un bien plus grand choix d'émissions de télévision qu'il y a 15 ans. En 1981, par exemple, la plupart des ménages dans les grands et moyens centres urbains pouvaient sintoniser de 15 à 20 canaux de télévision, canadiens et étrangers. En 1995, 50 à 60 canaux étaient disponibles.
- En 1995-1996 et au cours du présent exercice, le Conseil a continué à garantir un choix accru aux téléspectateurs canadiens. Le 4 septembre 1996, il a, dans les décisions 95-595 à 617, approuvé 22 services spécialisés canadiens de haute qualité et un nouveau service de télévision à la carte de sports/spécialaux. Ces services sont axés, entre autres choses, sur les manchettes, la comédie, l'histoire, la science fiction, les sports régionaux, les émissions éducatives et en langue ethnique, les émissions d'animation et les émissions pour enfants d'âge préscolaire. Ils favoriseront l'élaboration d'émissions originales, aideront à refléter les talents et les idées canadiens et offriront des occasions de renforcer la collectivité créatrice et l'identité culturelle dans un milieu de plus en plus concurrentiel.

c)

Production d'émissions canadiennes intéressantes :

- Dans l'ensemble, l'écoute d'émissions canadiennes a augmenté de 36,8 % en 1986 à 41,3 % en 1995.
- L'écoute d'émissions canadiennes sur les stations de langue anglaise est passée de 28,2 % en 1986 à 30 % in 1995.
- L'écoute d'émissions canadiennes sur les stations de langue française est passée de 64,5 % à 76,7 % entre 1986 et 1995.
- En 1995-1996 et au cours du présent exercice, le Conseil a pris d'autres mesures pour promouvoir la production d'émissions canadiennes intéressantes. Lorsqu'il a approuvé les demandes de nouveaux services spécialisés, dans les décisions CRTC 96-596 à 617, le Conseil a inclus, comme « condition de licence » pour ces services : l'accès garanti à la distribution pour septembre 1997; un montant en dollars à engager au cours de la deuxième année; et, pour chaque année subséquente, un *pourcentage* des recettes brutes de l'année de radiodiffusion précédente à consacrer à des émissions canadiennes. Dans le cas des services dont l'accès est garanti au plus tard en septembre 1999, l'exigence est un pourcentage à compter de la troisième année d'exploitation. Ce pourcentage varie de 15 % à 54 % pour la plupart des services approuvés. En 1995-1996, les titulaires de services spécialisés et de télévision payante en exploitation ont contribué quelque 238 millions de dollars à la production indépendante d'émissions canadiennes.
- Le Conseil exige que les titulaires de services de télévision à la carte distribués par satellite de radiodiffusion directe (SRD) contribuent un minimum de 5 % de leurs

C. Détails par secteur d'activité

1. Radiodiffusion

Le CRTC a recours à divers mécanismes pour évaluer l'efficacité de ses politiques et règlements, ainsi que le rendement des compagnies qu'il réglemente.

En radiodiffusion, il s'agit de :

- l'analyse des renseignements sur les émissions et des données financières présentées chaque année, afin d'assurer la conformité avec les exigences en matière de contenu canadien et autres;
- le processus d'examen public afférent à l'attribution, à la modification et au renouvellement de toutes les licences;
- la tenue d'audiences sur des questions de fond, dans le cadre desquelles les parties intéressées sont invitées à formuler des observations sur les dispositions réglementaires actuelles et à proposer des modifications à ces dispositions en vue d'atteindre les divers objectifs énoncés dans la *Loi sur la radiodiffusion*.

Voici les résultats concernant les objectifs à moyen terme du Conseil dans le secteur de la radiodiffusion.

a)

Diffusion d'émissions typiquement canadiennes

- Dans la plupart des marchés de la télévision, le nombre et la diversité des émissions de télévision canadiennes offertes aux téléspectateurs ont fortement augmenté au cours des 15 dernières années. En 1981, par exemple, la plupart des ménages dans les grands et moyens centres urbains pouvaient synchroniser de 10 à 15 canaux de télévision canadiens. En 1995, 35 à 40 canaux étaient disponibles.

•

Au cours de 1995-1996, le Conseil a poursuivi diverses activités visant à assurer la diffusion d'émissions typiquement canadiennes. Dans ses décisions relatives aux demandes de renouvellement de licences pendant cette période, le Conseil s'est déclaré convaincu que les télédiffuseurs canadiens avaient atteint ou dépassé l'exigence minimum de 60 % d'émissions canadiennes durant l'année de radiodiffusion.

Le Conseil a, dans l'avis public CRTC 1995-48, établi une démarche qui donnait aux stations de télévision privées conventionnelles de langue anglaise au Canada (qui gagnent plus de 10 millions de dollars en recettes de publicité et paiements de réseau annuels) le maximum de latitude pour ce qui est de s'acquitter de leurs responsabilités en vertu de la *Loi sur la radiodiffusion*. Les titulaires avaient l'occasion d'accepter le maintien de la condition de licence qui exigeait des « dépenses » au titre d'émissions canadiennes (Option « A »), ou une condition de licence exigeant un nombre minimum d'heures de diffusion d'émissions de divertissement canadiennes au cours de la période de radiodiffusion en soirée (Option « B »).

Le Conseil a entrepris un vaste exercice destiné à établir des normes de service pour tous ses grands secteurs d'activité. Jusqu'ici, la rationalisation réelle des méthodes de réponse à la correspondance et aux plaintes dans le secteur radiodiffusion s'est révélée fructueuse. L'année dernière, le Conseil a réussi à réduire de deux à trois semaines son délai de réponse à 80 % des plaintes ou demandes de renseignements. Pour la plupart des demandes de renseignements ou plaintes (80 % des cinq à six mille qu'il reçoit chaque année), le Conseil s'est engagé à donner une première réponse significative dans les 48 heures. Cette norme de service est respectée.

À l'interne, la Division des services informatiques et la Division des ressources humaines ont mis en place des normes de service; ces initiatives ont été toutes deux fructueuses. Les gestionnaires des Services informatiques produisent des rapports réguliers sur le respect de leurs normes et ils se servent de l'information pour améliorer la fourniture du service. La plupart des demandes de service sont traitées dans les 72 heures (74 %), et moins de 7 % exigent un délai négocié de plus d'une semaine.

3. Le point sur l'Examen des programmes

Mise en oeuvre de l'Examen des programmes I

Les réductions apportées dans le cadre de l'Examen des programmes I totalisent 2,9 millions de dollars, dont 1,9 million de dollars sont venus de réductions d'ETP et 0,7 million de dollars, des Services informatiques.

Réductions requises - ETP
Radiodiffusion
Haute direction
Services intégrés

25
10
7

=

1,9 million de dollars

Le Conseil a réussi à réaliser des réductions de l'Examen des programmes I surtout par des coupures de personnel. Il a largement consulté les employés et les représentants syndicaux. Les plans de carrière ont été examinés par rapport aux exigences organisationnelles, et la direction a réussi à obtenir des réponses positives pour la quasi-totalité des départs planifiés pour les niveaux de l'Examen des programmes I de 1998-1999. Il importe de souligner que le rajustement de l'effectif n'a entraîné aucune réduction des groupes sous-représentés ou de notre profil des employés aux fins des Langues officielles. C'est au cours de l'exercice 1995-1996 que le Conseil a procédé au plus grand nombre de coupures; ainsi, au 1^{er} avril 1996, le Conseil a réduit à 422 ETP les 450 qui étaient autorisés. De fait, 30 des 42 postes ont été éliminés en 1995-1996, cinq ont été abolis cette année et les sept autres le seront d'ici le 31 mars 1998.

« non identiques » . Selon cette proposition, le radiodiffuseur qui détient les droits locaux pour une émission pourrait demander la substitution de cette émission même si elle n'est pas diffusée en même temps sur une station locale et une station non locale. D'autres suggestions ont également été formulées.

Sur le plan des services de programmation, le Conseil a attribué des licences à 22 nouveaux services spécialisés et à un nouveau service de télévision à la carte de sports/spéciaux afin de renforcer la présence canadienne dans un univers multicanal. Le Conseil a aussi lancé un appel de demandes de licences en vue de fournir des services de vidéo sur demande. Une audience publique aura lieu au cours du premier semestre de 1997.

En juin 1995, le Conseil a rendu une décision dans laquelle il a établi les tarifs et les modalités applicables à l'accès à des installations par les entreprises de télécommunications et de cablodistribution et à leur mise en place sur des structures de soutènement appartenant aux compagnies de téléphone réglementées. Plus tard en 1995, le Conseil a publié sa décision sur la « base tarifaire partagée », qui portait sur diverses questions, notamment les coûts et la méthode d'établissement du prix de revient. Dans cette décision, le Conseil a aussi établi sa démarche d'attribution des investissements des compagnies de téléphone dans l'infrastructure à large bande.

En outre, le Conseil s'est abstenu de réglementer de nombreux services dans les cas où il était convaincu que les forces du marché le justifiaient. Par exemple, il ne réglemente plus un grand nombre des services offerts par des entreprises non dominantes.

D'autres instances en télécommunications avaient traité à la convergence, notamment celle qui a abouti à la décision du Conseil sur la réglementation des entreprises de distribution de radiodiffusion qui fournissent des services hors programmation (la décision 96-1) en janvier 1996. Ces entreprises sont du ressort du Conseil en vertu de la Loi sur les télécommunications, dans certaines circonstances. Comme conséquence, les entreprises de cablodistribution doivent fournir aux tiers l'accès à leurs entreprises de distribution sans discrimination, afin de permettre à d'autres d'offrir des services hors programmation. Le Conseil a rendu plusieurs décisions visant à appliquer la décision 96-1.

2. Technologie et normes de service

Transmission et distribution électroniques de documents

Depuis qu'il a mis en place son système de transmission et de distribution électroniques de documents pour ses activités en télécommunications, le 1^{er} janvier 1996, le Conseil a reçu une réaction massive des entreprises de télécommunications et autres utilisateurs. Au cours des sept premiers mois, 40 utilisateurs, y compris toutes les grandes compagnies de téléphone, ont opté pour des communications électroniques avec le Conseil. Celui-ci a déjà reçu 71 000 pages de documents par l'autoroute de l'information et il distribue 84 % de ses ordonnances, avis et décisions en télécommunications par voie électronique, au lieu d'imprimés par la poste.

Dans le rapport sur la convergence, le Conseil a déclaré que la nécessité d'établir des conditions à une concurrence réelle dans le marché de la téléphonie locale est une condition préalable fondamentale à la concurrence dans tous les marchés sur l'autoroute de l'information. Le processus a été amorcé par la *décision sur l'examen du cadre de réglementation* en 1994. Un autre pas a été franchi lorsque le Conseil a publié son avis public sur la *co-implantation* en mars 1995, en vue de faciliter la concurrence en donnant aux concurrents l'option d'acheminer leur trafic aux commutateurs locaux sur des installations louées ou possédées. Le Conseil a ensuite publié des avis publics sur l'*interconnexion et le regroupement des composantes réseau* et la *transférabilité des numéros locaux* en juillet 1995. Les deux visaient à promouvoir davantage une concurrence réelle dans le marché de la téléphonie locale.

L'élaboration de **règles relatives à l'accès constituant un autre élément du casse-tête**. Le Conseil avait décidé de ne pas attribuer de licences à des affiliées d'entreprises de cablodistribution pour de nouveaux services de programmation tant que des règles visant à garantir un accès équitable aux entreprises de distribution n'auraient pas été mises en place. Une audience publique a eu lieu en février 1996, et une décision de fond, axée sur le principe voulant que les entreprises de distribution doivent distribuer les services de toutes les entreprises de programmation canadiennes autorisées qui conviennent à leurs marchés, a été publiée en avril.

Le Conseil a également déclaré que les **entreprises de distribution**, indépendamment de la technologie, doivent fonctionner selon des règles semblables, dans toute la mesure du possible. Il tient actuellement une instance en vue d'élaborer un règlement exhaustif qui s'appliquerait à toutes les entreprises de distribution à large bande, par abonnement, peu importe qu'elles utilisent les techniques de distribution par ligne métallique, par satellite, ou sans fil. Le volet administratif de cette instance est achevé, l'audience avec comparution a eu lieu en octobre 1996, et le nouveau règlement devrait être en vigueur au début de 1998.

Ces deux importantes instances étaient fondamentales pour l'implantation d'une concurrence accrue et durable dans le secteur de la distribution de radiodiffusion tout en continuant d'appuyer et d'encourager la production et la distribution généralisée d'émissions à contenu culturel canadien. D'autres activités visaient à promouvoir la concurrence dans le secteur de la distribution de radiodiffusion, notamment l'attribution d'une licence à une entreprise d'exploitation d'un **système de distribution multipoint (SDM)** régional, à deux entreprises nationales de distribution par **satellite de radiodiffusion directe (SRD)** et à une filiale d'une **compagnie de téléphone pour fournir un service de cablodistribution** dans le Grand Nord. Le Conseil a aussi attribué une licence à une entreprise de cablodistribution concurrente (Pacific Place Cable Ltd.) en vue de desservir un secteur de Vancouver.

Le Conseil a également déclaré qu'il examinerait la possibilité de recourir à la substitution de signaux non identiques comme moyen de protéger les droits d'émission des radiodiffuseurs. Cette question sera examinée en 1997. Les télédiffuseurs canadiens peuvent actuellement se prévaloir de dispositions réglementaires exigeant la substitution de signaux identiques. Ces dispositions exigent généralement que les distributeurs substituent les signaux des télédiffuseurs locaux à ceux d'autres stations lorsque les stations locale et non locale diffusent la même émission au même moment. Il en résulte une augmentation de l'auditoire et de la publicité pour la station locale, ce qui vaut des recettes supplémentaires au radiodiffuseur local. Les radiodiffuseurs ont récemment proposé d'autres méthodes qui pourraient être adoptées pour protéger les droits d'émissions qu'ils ont acquis. L'une d'elles serait la substitution de signaux

B. Vue d'ensemble

1. Rendement par rapport aux stratégies clés

Le Conseil a lancé diverses initiatives qui transcendent les secteurs d'activité. La présente section vise à rendre compte des résultats de ces initiatives.

Le Conseil se doit d'assurer une concurrence juste et durable dans un marché ordonné, dans un environnement façonné par la **convergence** de la technologie que les industries de la cablodistribution et du téléphone utilisent entre autres pour la fourniture de services d'information ainsi que par l'avènement de nouvelles techniques de distribution de services de radiodiffusion au foyer. En 1995-1996, le Conseil a tenu une audience publique et publié un rapport intitulé *Concurrence et culture sur l'autoroute canadienne de l'information : Gestion des réalités de transition*. Depuis la publication de ce rapport, il y a 16 mois, le Conseil a accompli ce qui suit :

Tableau 1 : Instances reliées au rapport de 1995 sur la convergence

Loi sur les télécommunications		Loi sur la radiodiffusion	
1994	Examen du cadre de réglementation, Déc. 94-19		
1995	Co-implantation, A.P. 95-13, Déc. début 1997		
Mai 1995			
Publication du rapport sur la convergence			
1996	« Concurrence locale », A.P. 95-36 Interconnexion/Dégrouperment, Déc. mi-1997 Transférabilité des numéros locaux, A.P. 95-37, Essai mi-1997 Elaboration d'interfaces entre les entreprises, A.P. 96-28, Déc. mi-1997 Tarifs pour les établissements d'enseignement et de services de santé, Déc. 96-9	Règles relatives à l'accès, A.P. 96-60 Exemptions, A.P. 96-59 Règlement sur la distribution de radiodiffusion, Aud. 7 oct. 1996, A.P. début 1977. Régl. début 1998 Substitution de signaux non identiques, Aud. mi-1997	1997
1998	Les compagnies de téléphone peuvent accéder au marché de la distribution de radiodiffusion		

Aud. - Audience publique A.P. = Avis public Déc. = Décision Régl. = Règlement

A. Sommaire

- Le Conseil encourage le développement d'émissions canadiennes et continue d'offrir un choix accru aux téléspectateurs canadiens en leur donnant accès à un éventail plus diversifié d'émissions de télévision. Le nombre de services de télévision et de programmation a augmenté; et l'écoute d'émissions de télévision canadiennes a également augmenté au cours des 10 dernières années.

- Le coût du service téléphonique (mesuré par l'« indice des prix du téléphone », une composante de l'Indice des prix à la consommation de Statistique Canada) est inférieur à l'Indice des prix à la consommation depuis une décennie. En outre, l'accès au service téléphonique, déjà élevé, a légèrement augmenté au cours de la même période.

- Le Conseil répond aux changements dramatiques dans le milieu des communications. En 1995-1996, il a tenu une audience publique et publié un rapport intitulé *Concurrence et culture sur l'autoroute canadienne de l'information : Gestion des réalités de transition*, dans lequel il a proposé des mécanismes destinés à supprimer les obstacles à la concurrence ainsi que des garanties contre les pratiques anticoncurrentielles.

- Suite à ce rapport, le Conseil a poursuivi son travail d'examen du cadre de réglementation des télécommunications. Il s'est abstenu de réglementer de nombreux services dans les cas où il était convaincu que les forces du marché le justifiaient et il a publié plusieurs avis publics visant à régler des questions en vue de la concurrence dans les services locaux.

- Le Conseil a aussi publié une décision de fond visant à établir des règles équitables d'accès aux entreprises de distribution pour les services de programmation, afin de pouvoir autoriser de nouveaux services vidéo.

- Le Conseil a mis en place divers mécanismes novateurs destinés à rationaliser le processus de réglementation.

- Le 1^{er} janvier 1996, le Conseil a implanté un système de transmission et de distribution électroniques de documents pour les entreprises de télécommunications, en vue d'accroître l'efficacité de ses activités.

Résultats anticipés

- Fournir une gestion et des rapports financiers exacts et opportuns;
- Fournir des services de ressources humaines pertinents;
- Fournir une gestion de l'information et un soutien informatique économiques et opportuns;
- Procéder à des examens de gestion et rédiger des documents de planification pertinents qui contribueront à l'efficacité et à l'efficience de l'organisation;
- Fournir des services de bibliothèque et d'administration adéquats.

5. Plans financiers comparatifs par secteur d'activité

Dépenses prévues				
(en milliers de dollars)				
Budget principal 1996-1997	Budget principal 1997-1998	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000	Activité ou secteur d'activité
10 399	10 036	9 860	9 883	Radiodiffusion
8 718	8 903	8 786	8 803	Télécommunications
7 577	7 963	7 846	7 870	Haute direction
6 470	5 934	5 883	5 899	Services intégrés
33 164	32 836	32 375	32 455	TOTAL

Ne reflète pas les budgets des dépenses supplémentaires.

	<p>continuera de rationaliser les procédures de réglementation, là où la structure changeante de l'industrie le justifie.</p> <p>continuera d'encourager la transmission électronique de documents dans ses activités en télécommunications (en vigueur depuis le 1^{er} janvier 1996), comme moyen de réduire la paperasserie et de fournir un service plus rapide aux clients.</p> <p>● pour ce qui est de ses activités opérationnelles au jour le jour, traitera quelque 1 700 tarifs et autres requêtes et ententes, répondra à quelque 25 000 plaintes et demandes de renseignements d'abonnés et de concurrents, tiendra quatre audiences publiques, publiera environ 1 500 ordonnances de télécommunications et traitera 14 000 transmissions électroniques de documents. Il restera encore beaucoup de travail à accomplir en ce qui a trait à la mise en oeuvre des composantes du nouveau cadre de réglementation. Le Conseil prévoit qu'il devra consacrer, de façon continue, d'importantes ressources afin que cette nouvelle forme de réglementation convienne au milieu des télécommunications canadien.</p>
3.	<h3 data-bbox="905 1124 1165 1161">Haute direction</h3>
	<p data-bbox="1159 1050 1258 1086"><i>Objectif</i></p> <p data-bbox="139 874 1258 1014">Assurer l'encadrement opérationnel du processus décisionnel visant à régler les demandes dans le cadre des objectifs énoncés dans la <i>Loi sur la radiodiffusion</i>, la <i>Loi sur le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes</i>, la <i>Loi sur les télécommunications</i> et d'autres lois connexes.</p> <p data-bbox="1119 806 1258 842"><i>Description</i></p> <p data-bbox="117 661 1258 768">L'activité Haute direction regroupe les membres du Conseil, les bureaux de direction, le contenu et les services d'information et d'administration qui soutiennent le Conseil, ainsi que les activités de quatre bureaux régionaux.</p>
	<p data-bbox="1022 580 1258 612">Bureaux de direction</p> <p data-bbox="1022 534 1258 566">Membres du Conseil</p>
	<p data-bbox="1119 387 1258 419">Contenus</p>

Il s'agit du cabinet de la Présidente et du bureau du Secrétaire général.

Le Conseil en radiodiffusion se compose d'un maximum de 19 membres nommés dont au plus 13 sont désignés membres à « temps plein » et au plus 6 sont désignés membres à « temps partiel ». En télécommunications, le Conseil se compose exclusivement des 13 membres à « temps plein ».

Donne des avis juridiques spécialisés sur l'interprétation et l'application de la *Loi sur le CRTC*, de la *Loi sur la radiodiffusion*, de la *Loi sur les télécommunications* et les instruments législatifs pris en vertu de ces lois, ainsi que sur d'autres lois pertinentes des gouvernements fédéral et provinciaux. Les avocats du CRTC donnent leur avis sur des questions de procédure en plus de mener les interrogatoires et les contre-interrogatoires lors des audiences publiques et de représenter le Conseil lors de procès.

marchés des services locaux à la concurrence lui occasionnera beaucoup de travail supplémentaire pour au moins deux à trois ans, en particulier pour ce qui est de régler des questions sur le plan de la concurrence et d'ordre technique. En 1997-1998, le Conseil :

- favorisera et encouragera l'entrée économique et la concurrence dans les marchés des services locaux. En particulier, le Conseil facilitera l'implantation de la concurrence dans le marché des services de télécommunications locaux.

Un des principaux éléments des mesures de réformes comporte une série de rajustements des tarifs applicables aux services téléphoniques locaux, de manière à rapprocher les prix de leurs vrais coûts -- réduisant ainsi les subventions artificielles du service local de résidence qui compliquent l'implantation de la concurrence dans le marché des services locaux. Le Conseil stimulera une concurrence réelle dans le marché de la téléphonie locale, notamment la co-implantation, l'interconnexion, la transférabilité des numéros et le dégroupement (le dégroupement s'entend de l'exigence selon laquelle les compagnies de téléphonie locales titulaires doivent offrir aux taux tarifés les composantes de leurs installations locales dont les concurrents auraient besoin pour accéder réellement au marché de la téléphonie locale). La résolution des questions relatives à la concurrence dans les services locaux est une condition préalable à tous les aspects de l'autoroute de l'information. On prévoit que, d'ici la fin de 1998, plusieurs entreprises commenceront à offrir des services locaux en concurrence avec les compagnies membres de Stentor.

- accroîtra les incitations aux améliorations de la productivité et à l'innovation et supprimera tout incitatif à la surcapitalisation et à l'interfinancement.

Un des principaux changements au futur cadre de réglementation est l'implantation d'un régime de plafonnement des prix qui remplacera la méthode classique de réglementation des compagnies de téléphonie, fondée sur les revenus, par une démarche axée sur les prix, ce qui leur donnera plus de latitude pour établir le prix de services particuliers et bénéficier d'améliorations de la productivité. Le régime de plafonnement des prix est déjà en vigueur chez des organismes de réglementation étrangers, et le Conseil estime qu'il pourrait profiter dans une certaine mesure de la connaissance de ces résultats.

- facilitera la concurrence en établissant un cadre de réglementation, dans le contexte de la convergence.

Le Conseil tiendra une instance en vue de régler les questions relatives à la réglementation des compagnies de cablodistribution dans leur rôle d'entreprises de télécommunications canadiennes. Cette instance portera sur diverses questions, notamment l'accès, l'abstention et les garanties sur le plan de la concurrence.

continuera de réduire les exigences réglementaires, de sorte que ses ressources soient utilisées de manière plus efficace. On aura davantage recours au règlement de litiges réactif, ce qui réduira les jeux de la réglementation.

téléphone aux marchés des entreprises de câblodistribution et vice-versa. Le Conseil a recours à diverses méthodes pour établir les modalités visées dans le rapport sur la convergence de mai 1995, par exemple, l'instance en vue d'adopter des règles relatives au regroupement des composantes locales et à l'entrée en concurrence dans le marché des services téléphoniques locaux, annoncée dans l'avis public Télécom CRTC 95-36.

L'implantation de la concurrence dans l'industrie a débuté aux États-Unis en 1968. Au Canada, la première mesure visant à implanter la concurrence a été prise en 1978, lorsque le CRTC a rendu une décision marquante dans le secteur des communications radiotéléphoniques mobiles, que la Cour suprême devait éventuellement confirmer. Une série de décisions pro-concurrence ont suivi, notamment celle d'autoriser la concurrence dans l'interurbain. Il en est résulté l'entrée sur le marché de l'interurbain de nombreuses entreprises, grandes et petites, qui ont soutiré aux compagnies titulaires membres de Stentor une part de marché d'environ 25 %. Chose tout aussi importante, le Conseil tient actuellement une instance visant à établir les règles de l'entrée en concurrence dans la fourniture de services téléphoniques locaux.

Réforme de la réglementation

Le Conseil a pris conscience de l'importance de s'adapter aux nouvelles réalités du marché et, en septembre 1994, il a rendu une décision marquante (la décision 94-19) dans laquelle il apportait d'importants changements au cadre de réglementation qui s'appliquerait à l'industrie, principalement les compagnies de téléphone titulaires. Essentiellement, le nouveau cadre prévoit un marché en régime de libre concurrence, y compris pour le service téléphonique local, et apporte une série de réformes qui sont actuellement en voie de mise en oeuvre.

D'autres réformes ont récemment été apportées, notamment la déréglementation de nombreux services concurrentiels, de nouvelles démarches pour ce qui est de la tenue d'audiences et de nouvelles méthodes de règlement de litiges relatifs à la concurrence dont le nombre ne cesse de croître.

Résultats anticipés en télécommunications

Le rôle crucial d'agent économique que les télécommunications jouent au Canada continuera de grandir. La mondialisation croissante, l'évolution rapide de la technologie, des services et de la structure de l'industrie et l'importance d'assurer une concurrence durable posent des défis stratégiques. En vertu de la *Loi sur les télécommunications*, le Conseil doit continuer à adapter la réglementation des télécommunications au Canada de manière à ce qu'il puisse contribuer à l'établissement d'une infrastructure publique moderne qui saura satisfaire les besoins d'information et de communications des Canadiens à l'aube du prochain siècle, dans le contexte d'une économie mondiale axée sur l'information et les connaissances. L'établissement de la concurrence dans les marchés des télécommunications canadiens va bon train et a sensiblement augmenté la charge de travail du Conseil de même que la complexité des questions dont celui-ci est saisi.

Le Conseil prendra des dispositions pour qu'un nouveau cadre de réglementation soit mis en place d'ici 1998. Fort de son expérience d'implantation de la concurrence dans les marchés des services téléphoniques publics interurbains et autres, le Conseil prévoit que l'ouverture des

- promouvoir l'accès à la propriété des entreprises canadiennes, et à leur contrôle, par des Canadiens;
- promouvoir l'utilisation d'installations de transmissions canadiennes pour les télécommunications à l'intérieur du Canada et à destination ou en provenance de l'étranger;
- favoriser le libre jeu du marché en ce qui concerne la fourniture de services de télécommunication et assurer l'efficacité de la réglementation, dans le cas où celle-ci est nécessaire;
- stimuler la recherche et le développement au Canada dans le domaine des télécommunications en ce qui touche la fourniture de services dans ce domaine;
- satisfaire les exigences économiques et sociales des usagers des services de télécommunication;
- contribuer à la protection de la vie privée des personnes.

Environnement opérationnel et principaux objectifs/enjeux liés à la gestion du changement

Politique de concurrence et convergence

La plus importante percée, ces dernières années, a été l'application de la technologie numérique dans l'industrie des télécommunications, profitant de l'évolution rapide des techniques informatiques dans l'équipement de commutation, les systèmes de transmission interurbains et les liaisons de fibres optiques. La convergence des techniques de télécommunications a entraîné de profonds changements dans l'industrie. Les entreprises de cablodistribution ont commencé à accéder au marché des télécommunications dans des niches qui leur permettent d'exploiter leurs réseaux numériques. Il tarde déjà aux compagnies de téléphone d'accéder aux marchés de la cablodistribution et des multimédias. Elles ont commencé à offrir leurs propres services Internet et autres services à large bande et elles se préparent en vue de la libre concurrence avec les entreprises de cablodistribution. Le Conseil a jugé que les compagnies dont le marché principal est la radiodiffusion (notamment les cablodistributeurs) sont, dans certaines circonstances, des entreprises canadiennes de télécommunications lorsqu'elles offrent des services dans ce domaine. Ainsi, ces compagnies sont également assujetties à la réglementation en vertu de la *Loi sur les télécommunications* pour ce qui est des services de télécommunications qu'elles offrent. Il existe environ 1 600 entreprises de cablodistribution au Canada (variant de très petites à de grosses entreprises comme Rogers Cablestystems, Vidéotron et Cogeco) qui, à l'heure actuelle, offrent ou pourraient offrir des services d'accès à Internet, ainsi que d'autres services de télécommunications comme des services de contrôle de systèmes d'alarme.

Dans son rapport au gouvernement sur la convergence (mai 1995), le Conseil a établi les modalités en vertu desquelles il s'attendrait à gérer la transition vers l'accès des compagnies de

- favoriser le développement ordonné des télécommunications partout au Canada en un système qui contribue à sauvegarder, enrichir et renforcer la structure sociale et économique du Canada et de ses régions;
- permettre l'accès aux Canadiens dans toutes les régions -- rurales ou urbaines -- du Canada à des services de télécommunication sûrs, abordables et de qualité;
- accroître l'efficacité et la compétitivité, sur les plans national et international, des télécommunications canadiennes;

L'objectif en télécommunications, qui découle directement de la *Loi sur les télécommunications*, consiste à réglementer les systèmes de télécommunications au Canada, en équilibrant les intérêts des consommateurs et ceux des entreprises de télécommunications canadiennes en vue de la mise en oeuvre des objectifs de la politique publique établie par le Parlement. Les objectifs de la politique de télécommunications sont les suivants :

Objectif

2. Télécommunications

- mettra en oeuvre un système de transmission électronique de documents dans ses activités, au cours de l'année qui vient, comme moyen de réduire la paperasserie et de fournir un service plus rapide aux clients. Des formulaires électroniques de demandes pour la radio seront bientôt disponibles.
- traitera plus de 1 800 demandes en radiodiffusion relatives aux services de télévision, de radio, de cablodistribution, de télévision payante et de services spécialisés, demandes visant à obtenir l'autorisation de transférer le contrôle effectif d'entreprises autorisées et environ 200 dépôts de tarifs d'entreprises de cablodistribution. Le CRTC répondra aussi à quelque 50 000 appels téléphoniques et 6 200 lettres de demande de renseignements ou de plainte et tiendra 18 audiences publiques. Il répond également, maintenant, au courrier électronique;
- g) **Activités opérationnelles au jour le jour :**
 - aidant l'industrie à s'adapter à la convergence des multimédias.
 - encourageant les stations de radio à tirer parti de la technologie numérique;
 - créant le climat de réglementation voulu pour que les industries obtiennent un rendement raisonnable sur leurs investissements à moyen et à long terme;
- f) **Favorisera l'expansion d'une industrie financièrement saine, apte à appuyer les objectifs de la Loi sur la radiodiffusion, en :**

- d) Favorisera le développement des talents canadiens, en :
 - Faisant en sorte que les titulaires de licences de radio canadiens continuent de contribuer au moins 1,8 million de dollars par année au développement des talents canadiens;
 - incitant les titulaires d'entreprises de programmation à contribuer au développement des talents canadiens et à la production d'émissions canadiennes, comme partie intégrante des blocs d'avantages publics afférents aux changements de propriété qui seront approuvés.
- e) Aidera les Canadiens à avoir accès à tous les avantages et à jouer du système de radiodiffusion, en :
 - continuant de surveiller les politiques, notamment les Règles du CRTC relatives à l'accès, pour faire en sorte que les entreprises de distribution de radiodiffusion distribuent les services de toutes les entreprises de programmation canadiennes autorisées;
 - surveillant la fourniture d'informations locales et autre reflet local par les télédiffuseurs et par les distributeurs, sur leurs canaux communautaires;
 - surveillant la politique concernant la violence à la télévision, annoncée en mars 1996, ainsi qu'un échancier révisé d'engagements relatifs à la mise en oeuvre d'un système de classement des émissions et de la technique de la puce-V, de concert avec le Groupe d'action sur la violence à la télévision (GAVT), prévue pour l'automne 1997;
 - faisant en sorte que tous les télédiffuseurs conventionnels dont les recettes sont de 10 millions de dollars ou plus voient à ce que 90 % de leurs grilles-horaires soient sous-titrées codées d'ici la fin de la période actuelle d'application de leurs licences et que les télédiffuseurs de langue française augmentent chaque année le nombre d'émissions sous-titrées codées;
 - encourageant les titulaires à mettre en oeuvre des politiques et initiatives d'équité en matière d'emploi pour les femmes, les autochtones, les personnes handicapées et les membres de minorités visibles, en particulier pour ce qui est de postes d'employés en ondes et de voix hors champ dans des messages publicitaires produits par les stations.

- faisant en sorte que les télédiffuseurs canadiens diffusent au moins 60 % d'émissions canadiennes au cours de l'année de radiodiffusion et un minimum de 50 % pour la période de radiodiffusion en soirée;
 - faisant en sorte que le système de radiodiffusion soit suffisamment fort pour permettre aux télédiffuseurs de langue française de continuer à respecter l'exigence minimum en matière de contenu canadien et
 - faisant en sorte que les radiodiffuseurs canadiens diffusent au moins 30 % de pièces de musique populaire canadiennes.
- b) Fournira aux Canadiens un vaste éventail de choix d'émissions, en :**
- encourageant une juste concurrence dans les services de radiodiffusion en vue d'offrir aux Canadiens un choix accru à un coût raisonnable;
 - surveillant la mise en oeuvre des services de télévision spécialisée et payante de langues anglaise et française approuvés dans les décisions CRTC 96-595 à 617. L'implantation de ces services accroîtra le développement de l'expression canadienne en offrant toute une gamme d'émissions qui reflètent les comportements, les opinions, les idées, les valeurs et la créativité artistique d'un point de vue canadien;
 - révisant le règlement concernant les entreprises de distribution, pour faire en sorte que se fasse une transition ordonnée d'un monopole à un régime de libre concurrence dans lequel tous les distributeurs seront traités équitablement. Le nouveau règlement sera en vigueur d'ici le début de 1998.
- c) Appuiera la production d'émissions canadiennes intéressantes, en :**
- encourageant les télédiffuseurs à remplir ou à dépasser leurs obligations relatives aux émissions canadiennes et, en particulier, à l'inscription à la grille-horaire d'émissions de divertissement canadiennes aux heures de grande écoute;
 - encourageant la mise en marché d'émissions canadiennes, tant au pays qu'à l'échelle internationale;
 - encourageant les titulaires de réseaux de télévision de langue anglaise et les grands télédiffuseurs à accroître leurs dépenses annuelles au titre des émissions canadiennes et de la diffusion d'émissions de divertissement canadiennes;
 - faisant en sorte que les distributeurs contribuent à la création et à la présentation d'une programmation canadienne.

s'adapter aux progrès scientifiques et techniques. Enfin, elles doivent tenir compte du fardeau administratif qu'elles sont susceptibles d'imposer aux titulaires.

Environnement opérationnel et principaux objectifs/enjeux liés à la gestion du changement

Au fur et à mesure que le Conseil prendra des mesures pour établir sa démarche générale de réglementation de l'implantation de la concurrence dans la distribution de radiodiffusion, il sera confronté à une multitude de décisions en matière d'application, d'interprétation et de règlement de litiges. Les milliers de parties touchées devront faire la transition d'un milieu de la distribution de radiodiffusion à accès contrôlé à un régime de concurrence.

Les cablodistributeurs actuels, en particulier, doivent composer avec la réalité de la concurrence à mesure que des licences sont attribuées à de nouvelles entreprises canadiennes de distribution par satellite de radiodiffusion directe (SRD), par systèmes de distribution multipoint (SDM) et par ligne métallique concurrentes (par ex., une licence d'exploitation d'une entreprise de cablodistribution concurrente a été attribuée au début de 1996 à Vancouver). De plus, une concurrence venant de systèmes de communication multipoint locaux (SCML) semble imminente. Le débat sur les modalités d'accès, la meilleure façon d'assurer une concurrence durable et la manière de tenir compte des questions relatives à la protection des consommateurs (toujours afin de maintenir une présence canadienne dans l'univers multicanaux et multissources de demain) est intense et il continuera de l'être au cours de l'année qui vient.

Résultats anticipés pour le secteur d'activité

L'année 1997-1998 lancera au CRTC un défi qu'il connaît bien, celui de trouver la meilleure façon de garantir que des services canadiens intéressants et viables soient offerts dans un système canadien de radiodiffusion qui met en oeuvre les objectifs énoncés dans la *Loi sur la radiodiffusion*, tout en donnant aux Canadiens accès à de plus en plus d'émissions d'information et de divertissement étrangères. Les objectifs de rendement ci-dessous doivent être envisagés dans le contexte de la nécessité, pour le Conseil, d'établir l'équilibre entre les exigences légitimes relatives à un choix accru et les objectifs culturels et industriels nationaux. La plupart des objectifs exigent la collaboration du CRTC et des industries réglementées. En 1997-1998, le CRTC :

a) Encouragera la fourniture d'émissions typiquement canadiennes, en :

- préconisant une augmentation du nombre d'heures d'émissions dramatiques, d'émissions pour enfants et d'autres émissions de divertissement canadiennes diffusées à la télévision aux heures de grande écoute;
- préconisant une augmentation de la quantité d'émissions typiquement canadiennes diffusées en général;
- continuant de favoriser l'expansion du contenu de langue française dans un univers multicanaux;

	Budget principal 1996-1997	Budget principal 1997-1998	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000
(en milliers de dollars)				
Budget des dépenses (brut)	33 164	32 836	32 375	32 455
Recettes à valoir sur le crédit	(29 893)	(29 067)	(28 673)	(28 742)
Total du Budget des dépenses principal	3 271	3 769	3 702	3 713
Recettes portées au Trésor	(64 507)	(66 049)	(70 227)	(73 258)
Coût estimatif des services rendus par les autres ministères	18 263	18 623	17 983	17 987
Coût net du Conseil	(42 973)	(43 657)	(48 542)	(51 558)

C. Détails par secteur d'activité

1. Radiodiffusion

Objectif

Réglementer et surveiller tous les aspects du système canadien de radiodiffusion en vue de mettre en oeuvre la politique canadienne de radiodiffusion énoncée à l'article 3 de la *Loi sur la radiodiffusion* qui a été adoptée le 4 juin 1991.

En résumé, la politique stipule que le système doit être, effectivement, la propriété des Canadiens et sous leur contrôle et être composé d'éléments publics, privés et communautaires qui devraient offrir une programmation variée, aussi large que possible et de qualité, en offrant à l'intention des hommes, femmes et enfants de tous âges, intérêts et goûts, une programmation équilibrée qui informe, enrichit et divertit. Elle stipule, en outre, que le système devrait servir à sauvegarder, enrichir et renforcer la structure culturelle, politique, sociale et économique du Canada et favoriser l'épanouissement de l'expression canadienne.

La politique de réglementation pour le CRTC (paragraphe 5(2) de la *Loi sur la radiodiffusion*) porte que la réglementation et la surveillance du système canadien de radiodiffusion devraient être souples et, à la fois, tenir compte des caractéristiques de la radiodiffusion de langues française et anglaise, tenir compte des préoccupations et des besoins régionaux et favoriser la fourniture d'émissions canadiennes aux Canadiens. De plus, elles doivent pouvoir aisément

iii) Coût net du Programme par activité ou secteur d'activité

(en milliers de dollars)				Budget des dépenses principal 1997-1998	
Activité ou secteur d'activité	Dépenses de fonctionnement ¹	Moins : recettes à valoir sur le crédit	Total du Budget principal		
Radiodiffusion	10 036	8 867	1 169		
Télécommunications	8 903	7 819	1 084		
Haute direction	7 963	6 979 ²	984		
Services intégrés	5 934	5 402 ²	532		
<hr/>					
Autres recettes et dépenses	32 836	29 067	3 769		
Recettes portées au Trésor			(66 049)		
Coût estimatif des services rendus par les autres ministères			18 623 ³		
<hr/>					
Coût net du Programme					(43 657)

Notes :

- 1 Les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés sont incluses dans les dépenses de fonctionnement.
- 2 Les recettes provenant des droits de licences de radiodiffusion et de télécommunications sont attribuées à ces activités ou secteurs d'activité.
- 3 De ce total, 14 millions de dollars ont trait à la réglementation du spectre de la radiodiffusion par Industrie Canada.

i) Autorisations de dépenser pour 1997-1998 - Partie II du Budget des dépenses

8 (CRTC)

Radiodiffusion	<p>Fournit une expertise particulière dans l'évaluation et l'élaboration de politiques et de règlements, en évaluant, analysant et traitant toutes les demandes reçues par le Conseil et en surveillant le système canadien de radiodiffusion et en assurant la conformité avec les lois, les conditions de licence et les règlements.</p>
Télécommunications	<p>Fournit une expertise particulière dans l'évaluation et l'élaboration de politiques et de règlements, en évaluant, analysant et traitant toutes les requêtes reçues par le Conseil et en conseillant ce dernier sur toutes les questions relatives à la réglementation des entreprises de télécommunications.</p>
Haute direction	<p>Assure l'encadrement opérationnel du processus de décision. Regroupe les membres du Conseil, les bureaux de direction, le contenu et les services d'information et d'administration qui soutiennent le Conseil, ainsi que les activités de quatre bureaux régionaux.</p>
Services intégrés	<p>Fournissent des services consultatifs et des services de soutien dans les secteurs des finances, des ressources humaines, de la vérification et de l'évaluation, de la gestion de l'information et de la technologie de l'information, de la planification, des services de bibliothèque et de l'administration générale.</p>

2. Objectifs et priorités du Conseil

Objectif du Programme

Le CRTC a pour objectif de réglementer et de surveiller tous les aspects du système canadien de radiodiffusion en vue de mettre en oeuvre la politique de radiodiffusion énoncée dans la Loi sur la radiodiffusion, et de réglementer les télécommunications au Canada en vue de mettre en oeuvre la politique énoncée dans la Loi sur les télécommunications.

Priorités

En 1997-1998, le CRTC :

- procédera à un exercice d'élaboration de sa vision qui le guidera vers l'ère de l'information du XXI^e siècle;
- continuera à adapter le processus de réglementation de la radiodiffusion et des télécommunications à un milieu où le marché est de plus en plus concurrentiel;
- continuera d'assurer une présence canadienne dans cet univers multimédia.

3. Organisation et composition du Programme

Quatre activités contribuent à l'atteinte de l'objectif du Programme du CRTC : Radiodiffusion, Télécommunications, Haute direction et Services intégrés. La structure organisationnelle du CRTC se trouve à la section III.

- Le Conseil continue d'encourager la transmission électronique de documents (projet lancé le 1^{er} janvier 1996) pour ses activités de télécommunications, comme moyen de réduire la paperasserie et de donner un service plus rapide à ses clients. Il a commencé, en juillet 1996, à distribuer ses ordonnances, avis publics et décisions en télécommunications par voie électronique, en les publiant sur Internet, et il a réduit, de façon substantielle, l'envoi coûteux d'imprimés, tout en assurant au grand public l'accès instantané à ces documents. Il adoptera des mesures semblables pour les entreprises de radiodiffusion, au cours de l'année qui vient; les formulaires de demandes pour les entreprises radiophoniques existeront d'ici peu sous format électronique.
- Le CRTC a entrepris un vaste exercice visant à élaborer des normes de service pour ses principales activités. Les normes en sont à divers stades d'élaboration et de mise en oeuvre. Le Conseil s'attend à publier ces normes et à commencer à contrôler son rendement à leur égard au cours de l'exercice 1997-1998.
- Le Conseil est en voie d'éliminer des fonctions qui ne font pas partie de son mandat principal, notamment l'autorisation préalable de la publicité en faveur de boissons alcoolisées, tout en mettant davantage l'accent sur l'autoréglementation des titulaires.

B. Vue d'ensemble

1. Rôles, responsabilités et mission

Le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC) est un organisme public autonome constitué en vertu de la *Loi sur le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes* (L.R.C. 1985, chap. C-22) telle que modifiée par la *Loi sur la radiodiffusion* (L.C. 1991, chap. 11). Le Conseil est un organisme indépendant sans lien de dépendance avec le gouvernement, et il rend compte directement au Parlement par l'entremise de la ministre du Patrimoine canadien.

Notre mission

« La communication dans l'intérêt public » : Nous visons à aider les Canadiens à mieux comprendre comment leurs valeurs et diversités façonnent la personnalité originale du Canada dans le monde. C'est dans cette optique, et avec ouverture d'esprit et souplesse, que nous réglementons les industries de la radiodiffusion et des télécommunications pour favoriser la liberté artistique et le mieux-être de tous les citoyens.

Mandat

Le CRTC possède le pouvoir d'autoriser, de réglementer et de surveiller toutes les entreprises de radiodiffusion au Canada et de réglementer les entreprises de télécommunications qui sont du ressort fédéral. Les pouvoirs du CRTC en matière de réglementation de la radiodiffusion découlent de la *Loi sur la radiodiffusion* (L.C. 1991, chap. 11). Ses pouvoirs de réglementation des télécommunications lui viennent de la *Loi sur les télécommunications* (L.C. 1993, chap. 38)

A. Points saillants

- Les priorités du CRTC, au cours des trois prochaines années, seront régies par la nécessité d'assurer une concurrence juste et durable dans un marché ordonné et de maintenir une présence canadienne, dans un univers multimédia façonné par la convergence de la technologie que les industries de la cablodistribution et du téléphone utilisent entre autres pour la fourniture de services d'information, ainsi que par l'avènement de nouvelles techniques de prestation de services de radiodiffusion à domicile.

- Le CRTC procédera, dans le cadre d'un exercice d'établissement de sa vision, à un examen interne des systèmes et procédures visant à mettre en place les mécanismes qui lui permettront le mieux d'atteindre les objectifs de politique et de remplir son mandat.

- Dans son rapport intitulé *Concurrence et culture sur l'autoroute canadienne de l'information : Gestion des réalités de transition* (mai 1995), le CRTC a recommandé des mesures visant à accélérer une concurrence juste et durable dans la prestation de services d'information électronique et de programmation aux Canadiens, de sorte que les consommateurs jouissent d'un choix accru entre les distributeurs de services de télécommunications et de programmation et aient accès à un choix, à une diversité et à une innovation accrues pour ce qui est de nouveaux services de programmation. Le Conseil a déclaré qu'il est désormais disposé à accepter toutes les demandes portant sur des systèmes de distribution concurrents, qu'il s'agisse de la cablodistribution, des communications par satellite ou de la transmission sans fil. Les compagnies de téléphone ne pourront posséder ou contrôler d'entreprise de distribution de radiodiffusion tant qu'on n'aura pas supprimé les obstacles qui se dressent contre la concurrence dans les services téléphoniques locaux. D'ici le début de 1998, le CRTC aura adopté un nouveau règlement sur la distribution de radiodiffusion qui favorisera, entre autres choses, la concurrence entre les divers distributeurs de services de programmation et il mettra en place un nouveau cadre de réglementation des télécommunications.

- Le Conseil a récemment obtenu du Conseil du Trésor l'autorisation d'appliquer la méthode du crédit net à une partie des droits de licence de radiodiffusion et, le 1^{er} avril 1997, il s'attend à être reconnu comme étant un organisme autofinancé, tirant la totalité de ses ressources de droits provenant de l'industrie.

MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE

La convergence des techniques de communications est en voie de changer rapidement la manière dont les Canadiens dialoguent les uns avec les autres et d'accroître au même rythme le choix de services de programmation et les modes de distribution qui leur sont offerts. En notre qualité d'organisme de réglementation des systèmes de télécommunications et de radiodiffusion au pays, nous avons le privilège de pouvoir aider à façonner le milieu des communications de l'avenir.

Le CRTC a déjà commencé à s'adapter aux nouvelles réalités complexes. Dans son rapport au gouvernement sur la convergence (mai 1995), le Conseil a établi les modalités en vertu desquelles il s'attendrait à gérer la transition vers un marché complètement concurrentiel. Le Conseil vise à assembler, dès 1998, tous les éléments de son cadre d'implantation d'une libre concurrence, juste, cohérente et durable entre les services de communications. À cette fin, nous adopterons, d'ici le début de 1998, un nouveau règlement sur la distribution de la radiodiffusion qui balisera la concurrence entre les divers distributeurs de services de programmation et mettra en oeuvre un nouveau cadre de réglementation des télécommunications. La convergence pourra ainsi devenir réalité dès que les industries seront prêtes à aller de l'avant.

Nous sommes aussi en train de modifier notre mode de fonctionnement. Le CRTC a pris diverses mesures pour améliorer la rapidité et la qualité de ses services aux industries et au public, alléger la réglementation et utiliser plus efficacement ses ressources. Dans certains cas reliés à la convergence, nous sommes en voie d'adopter de nouvelles démarches intégrées concernant la tenue des audiences publiques et de combler ainsi l'écart qui a toujours existé entre nos procédures en télécommunications et en radiodiffusion. Nous nous sommes abstenus de réglementer de nombreux services de télécommunications. Nous avons aussi réduit la quantité d'information à nous soumettre, de même que la fréquence à laquelle, dans certains cas, l'industrie doit nous faire rapport et, nous avons même éliminé quelques exigences. Nous avons publié une grande partie de nos renseignements publics sur Internet et implanté une procédure de transmission électronique de documents. De plus, nous supprimons des fonctions qui ne font pas partie de notre mandat principal, comme par exemple, l'autorisation préalable de la publicité en faveur de boissons alcoolisées. Enfin, nous procédons actuellement à un examen de tous nos formulaires afin d'éliminer le double emploi et les pertes de temps, avant de les convertir en format électronique.

Afin de continuer à atteindre les objectifs de la *Loi sur la radiodiffusion* et de la *Loi sur les télécommunications*, le Conseil est maintenant à examiner en profondeur sa vision, ses objectifs et ses processus. Au cours des six prochains mois, nous élaborerons une nouvelle vision commune et adapterons nos processus, le cas échéant, pour guider le CRTC vers l'ère de l'information du nouveau millénaire. Grâce à des consultations et à la collaboration avec les intervenants de l'industrie et les consommateurs, nous ferons en sorte de répondre aux besoins et aux attentes du public, de promouvoir la fourniture de services de qualité aux Canadiens, de maintenir une présence canadienne dans notre système de radiodiffusion et de continuer à nous adapter aux changements profonds qui surviennent dans un milieu concurrentiel, en ajustant ou modifiant les règlements de façon pertinente, au moment opportun.

Tous ces changements permettront au CRTC de relever avec succès le défi de l'ère de l'information, de manière que nous puissions établir un équilibre entre les exigences légitimes de choix accrus et nos objectifs culturels et industriels nationaux.

*Françoise Bertrand
Présidente
Conseil de la radiodiffusion et des
télécommunications canadiennes*

Table des matières

Message de la Présidente	3
I Plan du Conseil	4
A. Points saillants	4
B Vue d'ensemble	5
1. Rôles, responsabilités et mission	5
2. Objectifs et priorités du Conseil	6
3. Organisation et composition du Programme	6
4. Plans de ressources et tableaux financiers	8
C. Détails par secteur d'activité.....	10
1. Radiodiffusion	10
2. Télécommunications	14
3. Haute direction	18
4. Services intégrés	19
5. Plans financiers comparatifs par secteur d'activité	20
II. Rendement du Conseil	21
A. Sommaire.....	21
B. Vue d'ensemble.....	22
1. Rendement par rapport aux stratégies clés	22
2. Technologie et normes de service.....	24
3. Le point sur l'Examen des programmes.....	25
C. Détails par secteur d'activité.....	26
1. Radiodiffusion	26
2. Télécommunications	30
3. Rendement financier comparatif par secteur d'activité	36
III. Renseignements supplémentaires.....	37

Préface

Le présent document est un rapport au Parlement qui indique comment les ressources créditées par ce dernier ont été ou seront dépensées. Il s'agit en fait d'un compte rendu renfermant plusieurs niveaux de détails afin de répondre aux divers besoins de ses utilisateurs.

La Partie III de 1997-1998 a été structurée différemment afin d'établir une distinction nette entre les données de planification et les renseignements sur le rendement, et de mettre l'accent sur les plans et le rendement à long terme des ministères.

Ce document est divisé en quatre sections:

- Message de la Présidente
- Plan du Conseil
- Rendement du Conseil et
- Renseignements supplémentaires

À noter que, conformément aux principes qui sous-tendent le budget de fonctionnement, l'utilisation des ressources humaines dont il est fait état dans ce document doit être mesurée en équivalents à temps plein.

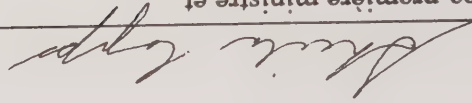
**Conseil de la
radiodiffusion et des
télécommunications
canadiennes**

**Budget des dépenses
1997-98**

Partie III

Plan de dépenses

Approuvé



Vice-présidente ministre et

Ministre du Patrimoine canadien

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

©Ministre des Approvisionnement et Services Canada 1997

En vente au Canada par l'entremise des
librairies associées et autres librairies

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada – Édition
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1998-III-4
ISBN 0-660-60063-3





Plan de dépenses

Partie III

Budget des dépenses
1997-1998

Conseil de la
radiodiffusion et des
télécommunications
canadiennes



Government
Publications



A1
N
E 77



Canadian Space Agency

Government
Publications



1997-98
Estimates

Part III

Expenditure Plan

ISBN 0-660-60129-X



9 780660 601298

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

©Minister of Supply and Services Canada 1997

Available in Canada through

Associated Bookstores and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group – Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1998-III-93
ISBN 0-660-60129-X



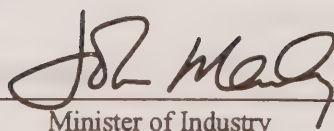
January 20, 1997

Canadian Space Agency

1997–98
Estimates

Part III
Expenditure Plan

Approved



Minister of Industry

The Minister's Message

The Industry Portfolio ***Building Jobs and Growth through Partnerships and Innovation***

The Canadian Space Agency (CSA) is a member of the Industry Portfolio. The Agency participates in the development and application of space science and technology to meet Canadian needs, and in the development of an internationally competitive space industry. It also plays a key role in promoting and enhancing the science and technology culture in Canada and in using the unique appeal of space to attract young Canadians in choosing a career in science and engineering.

Through the coordinated efforts of its member organizations, the Industry Portfolio is playing a vital role in helping to improve economic growth, and employment and income prospects for Canadians. The Industry Portfolio brings together the key departments and agencies responsible for science and technology, regional development, marketplace services and micro-economic policy. In doing so, the Government of Canada has created a new capacity for partnership and innovation, both within the Portfolio itself and externally, with the private sector and other stakeholders.

As Minister responsible for the Industry Portfolio, I am focussing the Portfolio's activities to help Canadians move confidently into the 21st century. Through the Portfolio, I am working to ensure that our businesses and industries have the best tools and the right conditions to innovate, grow, compete and generate jobs.

The technology-driven global economy which has emerged in the 1990s holds much promise, as well as many challenges. To maintain traditional strengths and markets while building new ones, Canadians must innovate. We have to develop and use leading edge technologies and skills needed in the knowledge-based economy. We need to increase the abilities of our firms and industries to export. We must also enlarge Canada's share of international investment. And

The Industry Portfolio is ...

- Atlantic Canada Opportunities Agency
- Business Development Bank of Canada
- Canadian Space Agency
- Competition Tribunal
- Copyright Board of Canada
- Federal Office of Regional Development (Quebec)
- Industry Canada
- National Research Council
- Natural Sciences and Engineering Research Council
- Social Sciences and Humanities Research Council
- Statistics Canada
- Standards Council of Canada
- Western Economic Diversification

we must work to ensure all Canadians, especially our youth, are able to participate fully in the new economy. To achieve these goals, business, governments and individual Canadians have to work together, in partnership.

The Industry Portfolio is playing its part by focussing on three areas of activity -- each crucial for our economic success -- now and into the next century:

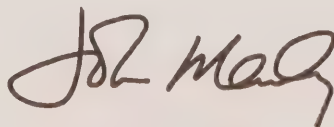
- promoting innovation through science and technology,
- assisting business to grow by providing information, advice and financing support, and
- ensuring a fair, efficient and competitive marketplace.

Innovation is the key to success in the global economy. Creative thinking and adopting new technologies and processes keeps traditional industries competitive while launching new industries for emerging and expanding markets. The Industry Portfolio is taking a new, risk-sharing approach to investing in technology through partnerships with the private sector. We are also making strategic investments to expand Canada's intellectual resources and advance knowledge.

The Portfolio assists Canadian businesses to increase their competitive advantage and their capacity to expand. Our actions are particularly directed at strengthening the backbone of Canada's economy -- small-and medium-sized enterprises.

The Industry Portfolio has a vital role to ensure an open and efficient marketplace by setting clear and fair rules of the game . In this way, we are supporting business activity while protecting consumer and investor interests.

Through its wide range of activities, the Industry Portfolio is contributing to economic growth, increased employment and higher living standards for Canadians in every region, both today and into the new century.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'John Manley', with a stylized, cursive script.

John Manley
Minister of Industry

Preface

This Expenditure Plan is designed to be used as a reference document. It contains several levels of detail, beginning with Spending Authorities as extracted from Part II of the Estimates and Volume II of the Public Accounts. This format provides continuity with other Estimates documents and helps readers to assess the financial performance of the Canadian Space Agency (CSA) during the past year.

Following the Spending Authorities extracts, the main body of this Expenditure Plan is divided into four sections:

- “Section I — Executive Summary” summarizes key CSA plans, priorities and results achieved in serving Canadians.
- “Section II — Departmental Plan” presents CSA’s objectives and plans, an overview of CSA, its seven business lines, the results expected of each business line, and information on the change-management issues affecting CSA.
- “Section III — Departmental Performance” describes CSA’s performance, the results achieved by business lines, and the impact of this performance on plans for the future.
- “Section IV — Supplementary Information” provides further information on costs and resources, as well as special analyses to help the reader understand CSA’s programs more fully.

The 1997–98 Expenditure Plan marks the beginning of CSA’s transition to its new performance-management framework and associated performance-measurement approach. The framework will be refined during the year and fully applied in the 1998–99 Expenditure Plan.

This Expenditure Plan also reflects some adjustments to CSA’s organization to improve its response to the challenges of the Canadian Space Program and the realities of international space business. These changes are explained in section II under “Organization and Program Composition.”

Human resources are reported in employee full-time equivalents (FTEs). FTEs factor out the length of time that an employee works during each week by calculating the rate of assigned hours of work over scheduled hours of work.

Table of Contents

Preface	i
Section I	
Executive Summary	1
Section II	
Departmental Plan	2
A. Summary of Departmental Plans and Priorities	2
Objectives of the CSA	2
Categories of Activities	2
B. Departmental Overview	5
1. Roles, Responsibilities and Mission	5
2. Organization and Program Composition	8
3. Corporate Objectives and Priorities	9
4. Resource Plans and Financial Tables	11
C. Details by Business Line	15
1. Earth Observation	15
2. Satellite Communications	17
3. Canadian Space Station Program	20
4. Canadian Astronaut Program	22
5. Space Science	24
6. Space Technology	28
7. Executive and Horizontal Coordination	31
Section III	
Departmental Performance	35
A. Summary of Departmental Performance	35
B. Departmental Overview	35
1. Key Responsibilities and Objectives	35
2. Development of Performance Measures	36
3. Financial Tables	38
C. Details by Business Line	40
1. Earth Observation	40
2. Satellite Communications	43
3. Canadian Space Station Program	44
4. Canadian Astronaut Program	46
5. Space Science	48
6. Space Technology	51
7. Executive and Horizontal Coordination	53
Section IV	
Supplementary Information	57

Section I

Executive Summary

The 1997–98 Part III of the Estimates — Expenditure Plan for the Canadian Space Agency (CSA) covers the CSA's plans and objectives into fiscal year 1999–2000 and details CSA accomplishments since 1995–96.

Worldwide, space activities are evolving at an accelerated pace. This is particularly true for satellite communications and remote sensing of the Earth, the two priority areas of the space program. Canada is prepared to take a forefront position in the “wired world” of the 21st-century global economy. Space science and technology are essential elements of the Agency's ability to improve the quality of life for Canadians and to create sustainable employment and economic growth. In the knowledge-based economy, the CSA also plays a key role in promoting and enhancing the Science and Technology culture in Canada and in using the unique appeal of space to attract young Canadians in choosing a career in science or engineering.

Objectives of the CSA are to develop and apply space science and technology to meet Canadian needs, and to foster an internationally competitive space industry. Since 1995–96, CSA has been working actively with the Canadian research community and the space industry to further define and implement the new thrusts that were given to the space program in 1994. In addition to launching and starting operation of RADARSAT I, Canada's first remote sensing satellite, the CSA successfully completed significant scientific work on phenomena related to the Earth's atmosphere; contributed to improving health care and diagnostics; and advanced the development and application of various innovative satellite technologies. Internally, the CSA has involved all staff in a major reorganization of its structure and has further developed its capability to track and report on achievements.

Between 1997–98 and 1999–2000, CSA will complete the integration and performance testing of the Mobile Servicing System for the International Space Station. It will also negotiate with the industry to build and operate RADARSAT II and its successors, and to develop a new generation of satellite-communications technologies with the private sector. The Agency will also prepare the next Long Term Space Plan, which will include proposals for new initiatives based on a 25-year outlook of domestic and international trends.

Section II

Departmental Plan

A. Summary of Departmental Plans and Priorities

The Canadian Space Agency (CSA) engages in five major activities in order to achieve its objectives. These activities are carried out by seven business lines

- Earth Observation
- Satellite Communications
- Canadian Space Station Program
- Canadian Astronaut Program
- Space Science
- Space Technology
- Executive and Horizontal Coordination

The objectives and priorities of each business line are summarized in Table II-1.

Objectives of the CSA

- Development and application of space S&T to meet Canadian needs
- Development of an internationally competitive space industry

Categories of Activities

- Effective management of Long Term Space Plan II
- Leadership in space research and development (R&D) for the benefit of Canadians and humanity
- Application of space knowledge to business development and technology transfer
- Related commercial and scientific activities
- Increased awareness of and education on the importance of space

The results relating to each business line are summarized in Table III-1.

Table II-1. Objectives and Priorities of the Business Lines

Abbreviations:

CO	carbon monoxide	MOPITT	Measurement of Pollution in the Troposphere
CSA	Canadian Space Agency	MSS	Mobile Servicing System
CSP	Canadian Space Program	NASA	National Aeronautics and Space Administration
DFL	David Florida Laboratory	NSERC	Natural Sciences and Engineering Research Council of Canada
ESA	European Space Agency	SME	small- and medium-scale enterprise
LTSP II	Long Term Space Plan II	S&T	science and technology
MM	Microgravity Isolation Mount		

Business lines					
Earth Observation	Satellite Communications	Canadian Space Station Program	Canadian Astronaut Program	Space Science	Space Technology
Objectives					
Ensure Canadian leadership in the international Earth-observation market; and meet Canadian environmental-monitoring and resource-management needs	Ensure that Canadians have access to new multimedia, personal, and mobile communications made possible by advanced satellite communications; and maintain or expand Canadian industry's share of the international market for these new services	Enhance Canada's ability to operate in space and exploit the potential of space technologies, particularly automation and robotics; and meet our commitments to the International Space Station Program	Train Canadian astronauts to participate in international human space flights; contribute to Canadian S&T experiments in space; and inspire Canadian youth to pursue careers in S&T	Ensure that Canada maintains a position of excellence in the worldwide scientific exploration of space; and procure from Canadian industry the instruments needed to obtain relevant scientific data	Ensure that Canada remains at the forefront of space-technology development in preparation for Canada's future space programs; and enhance Canadian industry's international competitiveness through technology transfer and diffusion
					Provide strategic direction, management and administrative support services to the CSA; and ensure the necessary cohesion of all CSP activities

Table II-1. Objectives and Priorities of the Business Lines continued

Business Lines					
Earth Observation	Satellite Communications	Canadian Space Station Program	Canadian Astronaut Program	Space Science	Space Technology
Priorities					
<ul style="list-style-type: none"> ● Negotiation and implementation of an arrangement with a consortium of Canadian companies for the construction and operation of RADARSAT II that limits government commitment to \$225M ● Development of a world-class, value-added remote-sensing industry ● Improved management of Canada's environment and natural resources through the use of Earth-observation satellite technologies ● Operation of RADARSAT I to generate royalty fees and develop applications ● Preparation for testing of RADARSAT II 	<ul style="list-style-type: none"> ● Negotiation and implementation of arrangements with Canadian satellite communications manufacturers and service providers for the development of the advanced technologies required to provide access to the upcoming satellite-based multimedia services for all Canadians ● Enhance the participation of Canadian companies in the international mega-projects 	<ul style="list-style-type: none"> ● Completion of the integration and performance testing of the MSS for the International Space Station in 1997-98 ● Delivery of the MSS to NASA in January 1998 ● Provision of environmental-test support for Canada's contribution to the International Space Station Program 	<ul style="list-style-type: none"> ● Testing of the Canadian MIM (an instrument designed to minimize the vibrations that affect fluids and material experiments in space) with Canadian astronaut Bjarni Tryggvason's flight aboard the shuttle in July 1997 ● Flight of Canadian astronaut Dave Williams with the Neurolab mission in March 1998 	<ul style="list-style-type: none"> ● Increased understanding of space and atmospheric phenomena and resulting terrestrial effects through the development of MOPITT, to measure CO and methane in the atmosphere, and <i>Odri</i>, to measure atmospheric ozone, for launch in 1998-99 ● Improved health care and medical diagnostics and increased prevention of the health hazards of space flights, through space life experiments designed by Canadian scientists and carried out by our astronauts 	<ul style="list-style-type: none"> ● Enhanced technological capabilities of the high-tech industry through strategic technology development and transfer ● Support for the competitiveness of Canadian space companies, consistent with the government's priority for jobs, growth, and international business development
Executive and Horizontal Coordination					
<ul style="list-style-type: none"> ● Enhanced S&T culture in Canada through the exploitation of space ● Effective management of LTSP II ● Review of LTSP II objectives and progress to accommodate new circumstances and opportunities ● Development of LTSP III ● Development of industrial alliances with European industry through Canada's participation in ESA programs ● Implementation of a communications and awareness strategy ● Production and dissemination of a wide range of space information and resources across Canada ● Provision of financial assistance through NSERC ● Provision by DFL of environmental testing to a range of clients 					

B. Departmental Overview

1. Roles, Responsibilities and Mission

Canada's unique geographic and demographic character has inspired Canadians to adapt space S&T to meet our national needs. Canada has been involved in space activities to achieve the following concrete goals: to link Canadians from coast to coast, to enhance the management of our environment and natural resources, and to learn how phenomena in space affect life on Earth. The space industry is rapidly becoming a building block of the knowledge-based economy, providing the type of activities and high-quality jobs required in technologically advanced nations. This sector employs approximately 3000 persons in all regions of the country; it generates about \$1 billion in sales of goods and services; and 45% of its manufacturing sales are exports.

Mandate

The legislated mandate of CSA, from the *Canadian Space Agency Act*, S.C. 1990, c. 13, is as follows:

... to promote the peaceful use and development of space, to advance the knowledge of space through science and to ensure that space science and technology provide social and economic benefits for Canadians.

Mission

The Canadian Space Agency is committed to leading the development and applications of space knowledge for the benefit of Canadians and humanity.

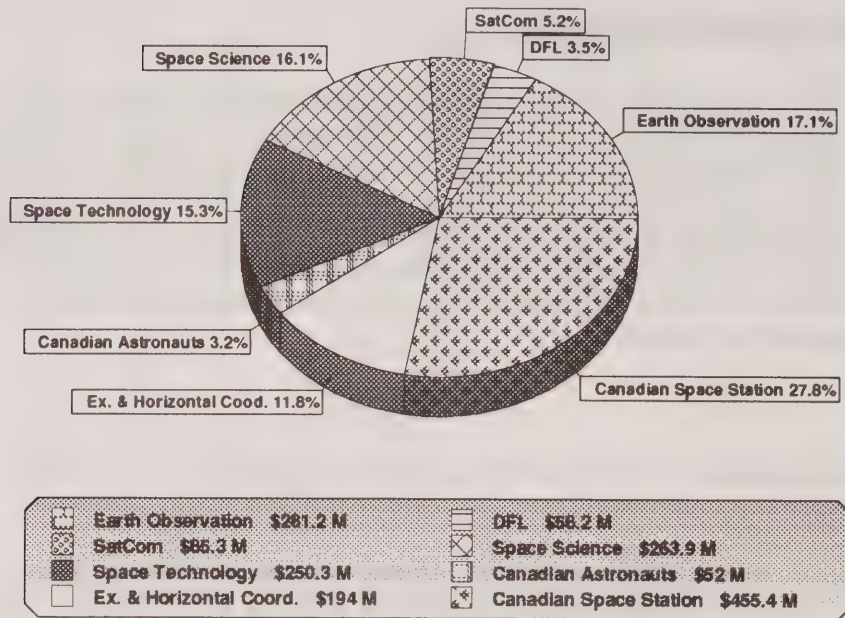
To achieve this, CSA

- pursues excellence collectively;
- advocates a client-oriented attitude;
- supports employee-oriented practices and open communications;
- commits to both empowerment and accountability; and
- pledges to cooperate and work with partners to our mutual benefit.

Long Term Space Plan

The government has recognized the strategic importance of space as an important engine for social and economic progress in the 21st century. A new Canadian Space Program (CSP) was announced in June 1994 with the principal objectives of meeting Canadian needs and developing an internationally competitive space industry. The CSP also provided for a reduced role for Canada in the International Space Station Program. The CSP budget of \$2.1 billion is over a ten-year period; to date, \$1.6 billion has been allocated to the CSA and \$457 million remains to be allocated.

Canadian Space Agency
Distribution of Funding by Sector



Space Policy Framework

The government also approved a Space Policy Framework to guide the implementation of the LTSP II initiatives:

- Priority is to be given to the development and application of space technologies in the Earth Observation and Satellite Communications programs.
- Programming is to be designed to maximize the leverage of federal funding, through partnership with industry and the provinces, to ensure commercial success.
- Implementation of programs is to be open to more firms, particularly small- and medium-size enterprises (SMEs).
- Sustainable industrial regional development is to be pursued through the use of regional-distribution targets.
- Synergy between civil and defence space activities is to be encouraged to optimize the effectiveness of federal space funding.

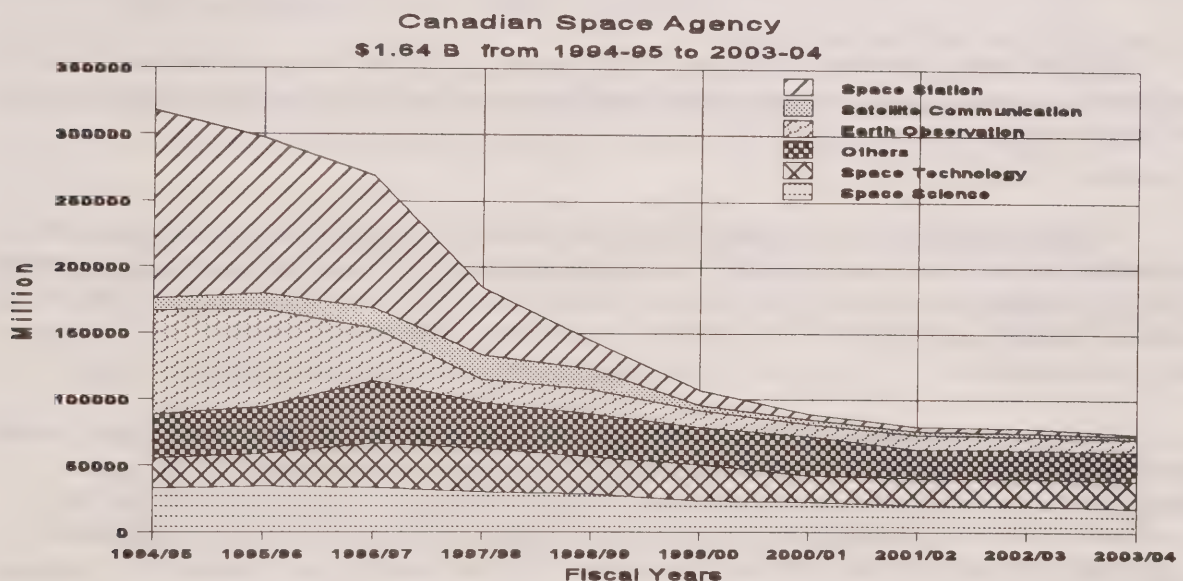
This policy framework provides an important role for industry in the management of the new Earth Observation and Satellite Communications programs. This increase in private sector participation is expected to make the technology developments more in tune with the real needs of Canadians. It will also encourage companies to further commercialize these technologies.

S&T Strategy and the Jobs and Growth Agenda

CSP is also influenced by government-wide initiatives such as Program Reviews, the new National Strategy for Science and Technology (National S&T Strategy), the Jobs and Growth Agenda, the Youth Initiative, and the Quality Service Initiative. CSA will help realize the goals of the National S&T Strategy, particularly with respect to job creation and economic growth, in the following ways:

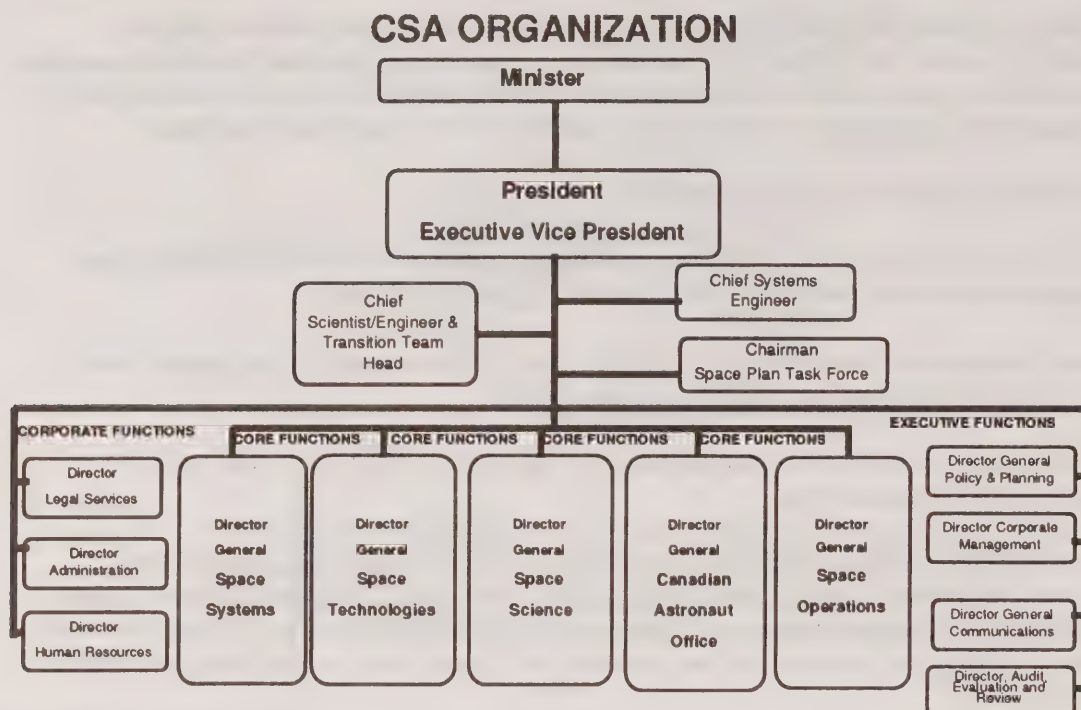
- by enhancing the technological capabilities of SMEs;
- by carrying out initiatives to support the international marketing efforts of Canadian space companies and to support sustainable regional industrial development;
- by implementing a country-wide communications and space-awareness campaign to take advantage of the unique appeal of space; and
- by partnering with the other organizations in the Industry Portfolio to implement the government S&T action plan.

As illustrated in the diagram below, CSA funding will continue to decline as the LTSP II initiatives move to completion by the turn of the century. Because it takes a long time to develop space proposals responding to government thrusts and Canadian needs, CSA has started looking for ideas for a new LTSP. These new program proposals will be inspired by a 25-year space outlook based on domestic and international trends.



Consistent with the new Government Expenditure Management System, the CSA may request adjustments to plans set out in this document to reflect changing circumstances. Among others, potential program adjustments could be requested following decisions such as whether to manufacture the Special Purpose Dexterous Manipulator for Space Station; continue to invest in microgravity research and renew Canada's partnership with the European Space Agency.

2. Organization and Program Composition



CSA has revised its organizational and decision-making structures to improve their ability to contribute to government objectives and strategies and to improve coordination with central agencies and other departments.

Reporting to the Minister of Industry, the Chief Executive Officer of CSA is the President, who is supported by an Executive Vice-President. The President and Executive Vice-President are also supported by the Chief Scientist/Engineer; the Chief Systems Engineer; and the Chair of the Space Plan Task Force. Under the President and Executive Vice-President, there are three areas of responsibility: core, executive and corporate functions.

The core functions are carried out by the following directorates and business lines: Space Systems, which provides project-management and engineering services; Space Technologies; Space Science; Canadian Astronaut Office; and Space Operations, which provides an environmental test facility (the David Florida Laboratory) and operates the space and ground segments of CSA's space-related assets. This includes the Radarsat I Ground Station and Satellite. The core functions are responsible for meeting the technical mandate of the Agency (e.g. delivery of major programs, developing technologies, scientific knowledge).

The reorganization of CSA strengthened its executive and horizontal functions and improved the decision-making process. The executive functions are carried out by the following directorates: Policy and Planning; Corporate Management; Communications; and Audit, Evaluation and Review. Horizontal functions are delivered by the following directorates: Legal Services; Administration; and Human Resources.

CSA's programs and activities are structured around its business lines, identified on page 2.

The relation between these business lines and the organization is shown in Appendix 1.

3. Corporate Objectives and Priorities

Objectives

The government has recognized the strategic importance of space in the creation of a knowledge-based economy in Canada. A CSP for 1994–95 to 2003–04 was announced in June 1994, with the following principal objectives:

- to develop and apply space S&T to meet Canadian needs; and
- to develop an internationally competitive space industry.

Priorities

The priorities that CSA expects to achieve during the 1997–98 to 1999–2000 planning period appear under the five major categories of activities, shown below:

1. Effective management of LTSP II

- Review of LTSP II objectives and progress to recommend to Cabinet mid-course adjustments to accommodate new circumstances and opportunities
(Executive and Horizontal Coordination)
- Support for the competitiveness of Canadian space companies, consistent with the government's priority for jobs, growth and international business development
(Space Technology)
- Implementation of recommendations arising from the evaluation of the benefits and management of Canada–European Space Agency (ESA) cooperation
(Executive and Horizontal Coordination)

2. Leadership in space R&D for the benefit of Canadians and humanity

- Increased understanding of space and atmospheric phenomena and resulting terrestrial effects through the development of two instruments: MOPITT (Measurement of Pollution in the Troposphere) for measuring carbon monoxide and methane in the troposphere, and Sweden's *Odin* satellite, for measuring atmospheric ozone, for launch in 1998–99
(Space Science)
- Improvements in health care and medical diagnostics and increased prevention of health hazards of space flight through space life experiments developed by Canadian scientists and carried out by our astronauts
(Space Science)
- Enhanced technological capabilities of the high-tech industry through strategic technology development and transfer
(Space Science; Space Technology)

- Completion of the integration and performance testing of the Mobile Servicing System (MSS) for the International Space Station in 1997–98 and delivery of the MSS to the National Aeronautics and Space Administration (NASA) in December 1997
(Canadian Space Station Program)

3. Application of space knowledge to business development and technology transfer

- Negotiation and implementation of arrangements with a consortium of Canadian companies and other parties aimed at the successful exploitation of the world market in Earth observation (radar satellite imaging through the construction and operation of RADARSAT II)
(Earth Observation)
- Development of a world-class, value-added remote-sensing industry to take advantage of opportunities in the international marketplace through the assistance provided to SMEs for the development of applications based on satellite data
(Earth Observation)
- Improved management of Canada's environment and natural resources through the use of Earth-observation satellite technologies and data
(Earth Observation)
- Negotiations and implementation of arrangements with Canadian satellite communications manufacturers and service providers for the development of the advanced technologies required to provide access to the new satellite-based multimedia services for all Canadians
(Satellite Communications)
- Strategic development of industrial alliances with European industry through Canada's participation in ESA programs
(All business lines)

4. Related commercial and scientific activities

- Continued operations of David Florida Laboratory (DFL) as a world-class facility for the assembly and testing of space-based hardware, from domestic and foreign space industries and agencies
(All business lines)
- Testing of the Canadian Microgravity Isolation Mount (MIM) — an instrument designed to minimize the vibrations that affect fluids and material experiments in space — with Canadian astronaut Bjarni Tryggvason's flight aboard the space shuttle in July 1997
(Canadian Astronaut Program)
- Flight of Canadian astronaut Dave Williams with the Neurolab mission, scheduled for March 1998
(Canadian Astronaut Program)
- Operation of RADARSAT I to generate royalty fees and develop related applications
(Earth Observation)

5. Increased awareness of and education on the importance of space
- Enhanced S&T culture in Canada through exploitation of the unique appeal of space
(Executive and Horizontal Coordination)
 - Production and dissemination of a wide range of space information and resources to teachers, students and the public through a network of Space Resources Centres in the five main geographic regions of Canada
(Executive and Horizontal Coordination)
 - Provision of financial assistance, in cooperation with the Natural Sciences and Engineering Research Council of Canada (NSERC), to graduate students in space science and engineering
(Executive and Horizontal Coordination)

4. Resource Plans and Financial Tables

With about 350 employees, CSA is a relatively small organization. More than 85% of its funding is contracted out to Canadian industry and scientific organizations. CSA does not have a significant A-Base, and most of its programming and financing have been established through periodic LTSPs approved by Cabinet.

The overall CSA funding profile is shown under "Spending Authorities," below.

Spending Authorities

Authorities for 1997-98 — Part II of the Estimates

Figure 1
Financial Requirements by Authority

Vote	(thousands of dollars)	1997-98 Main Estimates	1996-97 Main Estimates
Canadian Space Agency			
30	Operating expenditures	47,614	48,772
35	Capital expenditures	96,909	135,392
40	Grants and contributions	36,327	39,590
(S)	Contributions to employee benefit plans	3,687	3,169
Total Agency		184,537	226,923

Figure 2
Votes — Wording and Amounts

Vote	(thousands of dollars)	1997-98 Main Estimates
Canadian Space Agency		
30	Canadian Space Agency — Operating expenditures	47,614
35	Canadian Space Agency — Capital expenditures	96,909
40	Canadian Space Agency — Grants listed in the Estimates and contributions	36,327

Figure 3
Departmental Planned Resource Levels

(thousands of dollars)	Main Estimates ¹ 1996-97	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-2000
Operating expenditures ²	50,993	50,237	48,290	44,207
Gross capital expenditures ²	144,940	105,376	82,170	65,060
Revenue credited to the Vote	(8,600)	(7,403)	(14,700)	(16,400)
Grants and contributions	39,590	36,327	28,609	14,103
Total Main Estimates	226,923	184,537	144,369	106,970

(1) Does not reflect Supplementary Estimates. Includes Main Estimates only.

(2) Includes Contributions to employee benefit plans.

Figure 4
Departmental Overview

(thousands of dollars)	Main Estimates ¹ 1996-97	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-2000
Gross Estimates	235,523	191,940	159,069	123,370
Revenue credited to the Vote	(8,600)	(7,403)	(14,700)	(16,400)
Total Main Estimates	226,923	184,537	144,369	106,970
Revenue credited to the Consolidated Revenue Fund	(391)	(428)	(435)	(442)
Estimated cost of services by other departments	1,569	1,554	Not available	
Net Cost of the Department	228,101	185,663	143,934	106,528

(1) Does not reflect Supplementary Estimates. Includes Main Estimates only.

Figure 5
Net Cost of the Program by Business Line

(thousands of dollars)

1997-98 Main Estimates

	Operating ¹	Capital ¹	Grants and Contributions	Gross Expenditures	Less: Revenues Credited to the Vote	Total Main Estimates
Business Lines						
Earth Observation	1,013	18,781	11,190	30,984	7,403	23,581
Satellite Communications	6,834	2,500	15,577	24,911	—	24,911
Canadian Space Station Program	96	51,121	0	51,217	—	51,217
Canadian Astronaut Program	6,775	0	0	6,775	—	6,775
Space Science	3,279	26,429	150	29,858	—	29,858
Space Technology	13,504	6,124	9,034	28,662	—	28,662
Executive and Horizontal Coordination	18,736	421	376	19,533	—	19,533
	50,237	105,376	36,327	191,940	7,403	184,537
Other Revenues and Expenditures						
Revenue credited to the Consolidated Revenue Fund						(428)
Estimated cost of services provided without charge by other government departments						1,554
Net Cost of the Program						185,663

(1) Includes contributions to employee benefit plans.

Figure 6
Appropriated Planned Spending by Business Line

(thousands of dollars)	Main Estimates ¹ 1996–97	Main Estimates 1997–98	Planned 1998–99	Planned 1999–2000
Business Lines				
¹ Earth Observation	51,325	30,984	37,729	33,176
² Satellite Communications	14,889	24,911	21,732	8,746
³ Canadian Space Station Program	85,858	51,217	21,308	11,480
Canadian Astronaut Program	8,783	6,775	6,705	4,690
⁴ Space Science	33,464	29,858	28,382	23,296
Space Technology	23,566	28,662	24,906	24,357
⁵ Executive and Horizontal Coordination	17,638	19,533	18,307	17,625
Subtotal	235,523	191,940	159,069	123,370
Less:				
Revenue credited to the Vote	(8,600)	(7,403)	(14,700)	(16,400)
Total	226,923	184,537	144,369	106,970

(1) Does not reflect Supplementary Estimates. Includes Main Estimates only.

- ¹ The drop is explained by Radarsat I satellite operations being increasingly funded by our royalties on sales of data and a reduction in ESA Earth Observation Activities
- ² Increase is due to an additional ESA Communications/related activities
- ³ Canadian Space Station decrease in levels reflect the Space Station Manufacturing Effort completion
- ⁴ \$2.6M decrease due to a reduction in the Microgravity Science Program Activity and to accommodate the revised schedules of scientific instruments
- ⁵ Increase is due to the regrouping of the support and administrative functions previously in the Core Programs

C. Details by Business Line

1. Earth Observation

Objectives

- To ensure Canadian leadership in the emerging international Earth-observation market
- To meet Canadian environmental-monitoring and resource-management needs

Operating Context and Key Initiatives

Working with the private sector and other domestic and international partners, the Earth Observation business line focuses on the provision of Earth-observation data and the development and application of Canadian space and ground technology to meet Canadian and international needs, particularly in the areas of environmental monitoring and resource management.

The Earth Observation Program achieves its objectives through the following elements:

- RADARSAT I operations;
- RADARSAT II development;
- synthetic aperture radar (SAR) technology development;
- ground infrastructure; and
- applications development and technology transfer.

The overall strategy is to progressively transfer Canada's unique expertise in this area to the private sector and to ensure its commercial success by encouraging development of worldwide applications and sales of data and data products. Strategies related to specific elements include the following:

- ensuring that RADARSAT I continues to supply valuable, timely data to program partners, including federal user departments and agencies such as the Ice Services Branch of Environment Canada; provincial governments; and RADARSAT International Inc. (RSI), the private-sector company that sells RADARSAT data worldwide and pays royalties to the government;
- implementing the Earth Observation Program (ground infrastructure and applications development and technology transfer components), in cooperation with the Canada Centre for Remote Sensing (CCRS), to
 - develop applications for Earth-observation data, especially radar-satellite data, in areas with greatest market potential,
 - develop a strong Canadian Earth-observation value-added industry, and

maximize returns on public investment in Earth-observation infrastructures through partnerships with other federal institutions and the provinces to increase leverage of funds and effective use of RADARSAT data;

- implementing, with industry and international partners, the RADARSAT II to ensure the commercial viability of the RADARSAT family of satellites; and
- identifying areas where CSA could cooperate with the Department of National Defence (DND) on communications technology and infrastructure development.

Change-Management Issues

Implementation of the Earth Observation strategies and activities could be hindered by several challenges, including the following:

- RADARSAT commercial data sales may not generate a royalty revenue stream in line with expectations from the operations of RADARSAT I; and
- concluding a partnership agreement with all parties on RADARSAT II that ensures Canada will continue to successfully exploit this new emerging international market may be difficult.

Results Expectations

- **Development of the Canadian remote-sensing industry (exploiting data from RADARSAT I) and partnerships with the private sector for Earth observations**
- Increased Canadian awareness of space S&T and applications for industry and society
- Research opportunities for students in space S&T
- Space hardware qualified by the DFL, a world-class facility for assembly and environmental testing.

The intended effects of the Earth Observation Program are new international market niches for Canadian companies, solutions for resource-management problems, knowledge of land and waters, commercial activity, and employment.

In 1997–98, the development component of the Earth Observation business line will

- see the beginning of the private-sector management of Canada's remote-sensing business and the procurement of RADARSAT II; and
- continue the Earth Observation Support Program (to upgrade ground infrastructure, develop applications, and promote the value-added industry).

The operations component of the Earth Observation business line operates the RADARSAT I satellite from the Mission Control Centre in Saint-Hubert. In 1997-98, the operations component will

- control the operational phase of the satellite;
- support commercial and government use of RADARSAT I data; and
- provide data for R&D applications.

Comparative Financial Plan

Figure 7

Appropriated Planned Spending

EARTH OBSERVATION

(thousands of dollars)	Main Estimates ¹ 1996-97	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-2000
Service Lines / Sub-Activities				
RADARSAT I operations	12,054	1,163	13,606	14,469
RADARSAT II development	5,100	0	1,814	1,300
Synthetic Aperture Radar technology development (SAR)	300	0	0	0
Ground infrastructures	4,100	4,482	4,432	3,580
Applications development and technology transfer	11,023	13,285	8,790	8,113
European Space Agency Earth observation	18,475	11,190	8,480	5,298
David Florida Laboratory	273	864	607	416
Subtotal	51,325	30,984	37,729	33,176
Less:				
Revenue credited to the Vote	(8,600)	(7,403)	(14,700)	(16,400)
Total	42,725	23,581	23,029	16,776

(1) Does not reflect Supplementary Estimates. Includes Main Estimates only.

2. Satellite Communications

Objectives

- To maintain or expand Canadian industry's share of the growing international market for these new services
- To ensure that Canadians have access to new multimedia, personal, and mobile communications services made possible by advanced satellite communications technologies

Operating Context and Key Initiatives

In partnership with the private sector, the Satellite Communications business line develops satellite-communications technologies and services for Canadian needs while maintaining or expanding Canadian industry's share of this growing international market.

The business line includes the following major program elements:

- Advanced Satellite Communications Initiative; and
- International Mobile Initiative.

The overall strategy of the Satellite Communications business line is to negotiate arrangements with the Canadian telecommunications industry for the development of technologies and systems that will give all Canadians access to advanced communications services; and to help our industry maintain or develop niches in the international markets. Strategies related to program elements include the following:

- negotiating co-funded arrangements with the private sector to design user-driven and industry-led Advanced Satellite Communications and International Mobile initiatives;
- establishing program-implementation arrangements that optimize synergies CSA, Communications Research Centres (CRCs) and industry and are cost effective; and
- identifying areas where CSA could cooperate with DND on communications technology and infrastructure development.

Change-Management Issues

In achieving the Satellite Communications business-line results, CSA and the CRCs (Industry Canada) face the following challenges:

- difficulties in forming satisfactory partnerships with industry;
- limitations on the ways global or regional satellite services may be provided, until international telecommunications policies change, under the World Trade Organization;
- hindrances to the development of space-satellite service delivery arising from the regulations that govern broadcasting and telecommunications; and
- difficulties safeguarding Canadian manufacturing interest while implementing new satellite-communications-based services.

Results Expectations

- Development of satellite-communications technologies and services to meet Canadian needs (e.g., equitable access to bandwidth-on-demand services in all parts of Canada)
- Increased Canadian awareness of space S&T and applications for industry and society
- Research opportunities for students in space S&T
- Space hardware qualified by the DFL, a world-class facility for assembly and environmental testing.

Satellite communications is the most mature space technology application and has the greatest potential for immediate economic return. This business line will ensure that Canadians continue to benefit from services provided by advanced space technologies and that Canadian industry maintains or expands its share of the expanding international market for these new services and products.

In 1997–98, the Satellite Communications business line will continue the following:

- the implementation phase of the Advanced Satellite Communications Initiative; and
- the second phase of an Advanced Satellite Communications project (onboard processing) with ESA.

Comparative Financial Plan

Figure 8

Appropriated Planned Spending

SATELLITE COMMUNICATIONS

(thousands of dollars)	Main Estimates ¹ 1996–97	Main Estimates 1997–98	Planned 1998–99	Planned 1999–2000
Service Lines / Sub-Activities				
Advanced Satellite Communications Initiative	0	0	0	0
International Mobile Initiative	3,396	2,997	2,997	2,697
European Space Agency Satellite Communications	10,398	15,577	12,544	1,358
David Florida Laboratory	1,095	6,337	6,191	4,691
Total	14,889	24,911	21,732	8,746

(1) Does not reflect Supplementary Estimates. Includes Main Estimates only.

3. Canadian Space Station Program

Objectives

- To enhance Canada's ability to operate in space and exploit the potential of space technologies, particularly automation and robotics
- To meet our commitments to the International Space Station Program

Operating Context and Key Initiatives

The Canadian Space Station Program business line will ensure that Canadians benefit from their investment in space robotics and from Canada's access to the International Space Station and that CSA meets its commitments to its international partners.

The program elements of the Canadian Space Station Program business line are the following:

- MSS development;
- MSS operations and utilization;
- SPDM design; and
- Strategic Technologies for Automation and Robotics (STEAR).

The overall strategy is to maximize Canadian industry's participation in a large, international, cooperative S&T program and in the development and operation of advanced space robotics; to plan for the use of the Space Station by Canadian scientists; and to meet our commitments to our International Space Station partners.

Strategies related to specific elements include the following:

- managing the Canadian industrial team so that it completes the development of the MSS on time and within budget and managing the changing interfaces agreed to by NASA and CSA in June 1994;
- shifting the primary focus within CSA and in Canadian industry from space-system development to ground-segment and operation activities;
- ensuring that the division of responsibilities between CSA and NASA allows Canada to maximize the benefits from its participation in this international program;
- working with the private sector to assess options for the manufacturing of the Special Purpose Dextrous Manipulator (SPDM) in Canada; and
- negotiating in-kind arrangements with international partners to keep down the cost of using Canada's share of Space Station resources.

Change-Management Issues

Design and schedule changes to the International Space Station will produce requests for modifications to the MSS. CSA must keep these modifications to a minimum and ensure that they do not increase the costs of MSS development and operations.

Integration and testing (especially human rating, system components, technical interfaces, and on-orbit performance) of the MSS may reveal problems that affect the schedule and cost. CSA is working to minimize these effects through simulation and analysis of as many on-orbit conditions as practical and by tailoring management agreements specifically to limit risk.

The Space Station agreement with the United States gives Canada until 31 March 1997 to decide whether to build the SPDM. The CSA has begun discussions with its industrial and governmental partners to assess Canada's options in this area.

The prime contract for MSS Phase D1 (manufacturing and testing) has been amended so that the scope of work for the Space Station Remote Manipulator System (SSRMS) and the Mobile Base System (MBS) covers on-orbit commissioning, to better reflect Canada's commitment in this area.

Results Expectations

- **Completion of MSS and other obligations to the International Space Station Program**
- **Economic benefits (e.g., employment, regionally distributed industrial activity) of investments in space technologies**
- Increased Canadian awareness of space S&T and applications for industry and society
- Research opportunities for students in space S&T
- Space hardware qualified by the DFL, a world-class centre for assembly and environmental testing.

CSA is committed to delivering the first part of the MSS (the SSRMS) to NASA in January 1998 to meet a launch deadline of January 1999. The remainder of the MSS (the MBS) is scheduled for launch in August 1999.

Successful on-orbit checkout of the MSS, under the control and support of the MSS Operations Complex in Saint-Hubert, is expected to boost the visibility of Canadian space-robotics technology and demonstrate Canada's ability to deliver and operate turnkey robotic solutions. The long-term benefits of this business-line item include substantial export sales, employment, and sustainable development in all regions of Canada.

Gaining experience in the operations of such a sophisticated space system, along with successful demonstration of the capability of the space and ground systems of the MSS, is the key to Canada realizing the longer-term economic benefits from this business line item. These goals can be succinctly stated as achieving a \$5.5 billion return on a \$1.2 billion investment, mostly achieved through spin-off and diffusion, as well as 60 000 person-years employment for Canadians in all economic regions of the country.

Consistent with, and building on, the performance items described above, in 1997–98 the business line will

- perform the acceptance review of the SSRMS and MBS;
- support a validation flight for the Canadian Space Vision Program;
- implement the MSS Operations Complex in Saint-Hubert, Quebec.

The CSA will be working with its partners to assess options that would allow Canada to manufacture the SPDM, a “next-generation” robotic system that would ensure that Canada retains its position as the leader in the space-robotics niche as one of the principle activities of the business line.

Comparative Financial Plan

Figure 9

Appropriated Planned Spending

CANADIAN SPACE STATION PROGRAM

(thousands of dollars)	Main Estimates ¹ 1996–97	Main Estimates 1997–98	Planned 1998–99	Planned 1999–2000
Service Lines / Sub-Activities				
Mobile Servicing System Development	53,046	35,665	12,062	5,171
Mobile Servicing System Operations	21,156	15,456	9,160	6,239
Strategic Technologies for Automation and Robotics	5,266	—	—	—
David Florida Laboratory	6,390	96	86	70
Total	85,858	51,217	21,308	11,480

(1) Does not reflect Supplementary Estimates. Includes Main Estimates only.

4. Canadian Astronaut Program

Objectives

- To train Canadian astronauts to participate in international human space flights
- To contribute to Canadian S&T experiments in space
- To inspire Canadian youth to pursue careers in S&T

Operating Context and Key Initiatives

The Canadian Astronaut Program business line ensures that Canadians, particularly those in the scientific community, benefit from participating in human flight in space and that CSA maintains an astronaut corps that can respond to Canadian needs in human space-based operations.

The Canadian Astronaut Program has the following elements:

- crew training for space missions;
- integration of scientific and technical payloads for flight; and
- space awareness.

The overall strategy aims at ensuring that Canadian astronauts support shuttle operations and Space Station assembly and operations, while providing access to space to Canadian industry and researchers.

Strategies related to specific elements include the following:

- to ensure that Canada retains a prominent role in space-robotic-system operations and training through negotiations on the division of responsibilities between NASA and CSA;
- to inspire youth to pursue careers in S&T; and
- to inform the public of the benefits of space activities, by capitalizing on the intense public interest in human space flight.

Change-Management Issues

Because of the time and resources required to prepare for shuttle missions, the high number of astronaut flights offered by NASA in the coming years will make it difficult to take full advantage of the S&T opportunities provided by these flights. CSA will work with industry and the Canadian research community to maximize the benefits of astronaut missions.

Results Expectations

- **Participation of several Canadian astronauts in space flights, with increased opportunities for research in space**
- Increased Canadian awareness of space S&T and applications for industry and society
- Research opportunities for students in space S&T
- Space hardware qualified by the DFL, a world-class facility for assembly and environmental testing.

The intended effects of the program are contributions to high-technology-systems development for space and Earth applications, microgravity research in life and material sciences, a better-informed public, and the enhancement of the international prestige of the CSP.

The performance indicators are the international and national prestige of Canadian astronauts; assessments of the astronauts' research contributions; delivery of project products on budget and on time; and changes in public awareness and perception of space S&T.

In 1997–98 the Canadian Astronaut Program will

- test the Canadian MIM on Bjarni Tryggvason's flight aboard the shuttle in July 1997; and
- participate on a Neurolab mission (astronaut Dave Williams) in March 1998.

Comparative Financial Plan

Figure 10

Appropriated Planned Spending

CANADIAN ASTRONAUT PROGRAM

(thousands of dollars)	Main Estimates ¹ 1996–97	Main Estimates 1997–98	Planned 1998–99	Planned 1999–2000
Service Lines / Sub-Activities				
Canadian Astronaut Program	8,509	6,679	6,619	4,621
David Florida Laboratory	274	96	86	69
Total	8,783	6,775	6,705	4,690

(1) Does not reflect Supplementary Estimates. Includes Main Estimates only.

5. Space Science

Objectives

- To ensure that Canada maintains a position of excellence in the worldwide scientific exploration of space
- To procure from Canadian industry the instruments needed to obtain relevant scientific data

Operating Context and Key Initiatives

On behalf of the Canadian space science community, the Space Science business line procures scientific instruments from Canadian industry and arranges for their deployment, operation and use in obtaining scientific data relevant to Canadian needs.

Space Science supports the participation of Canadian scientists through the following initiatives:

- Solar Terrestrial Relations;
- Atmospheric Chemistry and Physics;
- Astronomy;
- Space Life Sciences;
- Microgravity Sciences; and
- the Scientific Satellite Program (SCISAT).

Advisory committees with both scientific and industrial members have been established to serve these program elements.

To achieve these benefits for the scientific community and our space industry, Space Science will implement the following strategies:

- continuing international science cooperation with Canada's traditional partners and other nations (NASA, Russian Federation, Japan, Sweden, Finland, France, Italy and Australia) to improve funding leverage and increase access to scientific data;
- issuing and responding to a Canadian and international system of announcements of opportunity to ensure the widest possible participation in scientific ventures of interest to Canada;
- using peer review to ensure that the best proposals are chosen to meet Canada's space science needs; and
- exploiting the advanced R&D capabilities of Canadian industry, especially SMEs, and facilitating technology transfer from the universities to help Canadian companies become commercially competitive.

Change-Management Issues

The Space Science business line has a portfolio of more than 50 projects, almost all of which are international. The management of these international interfaces is difficult and costly; in most cases, the host agency sets the priorities and schedules. Developing complex scientific instruments under such circumstances is extremely risky and requires a flexible approach to cash flow and funding.

Funding for the Microgravity Science and Space Life Sciences programs terminates in 1998-99; therefore, the effectiveness of these programs must be proven if they are to be funded again.

Results Expectations

- **Increased understanding of space phenomena; avoidance of resulting terrestrial effects; improvement in atmospheric circulation models; increased understanding of pollution**
- **Prevention of health hazards of space flight; development of medical and material-processing improvements (e.g., diagnostics, health care)**
- **Improved capabilities of SMEs to develop and use space technologies**
- **Increased Canadian awareness of space S&T and applications for industry and society**
- **Space hardware qualified by the DFL, a world-class facility for assembly and environmental testing.**

The following are the intended effects of the business line:

- the advancement of knowledge;
- the development of highly qualified personnel;
- the application of research results; and
- the development of technologies, products and spin-offs.

The performance indicators for the Space Science business line are the following:

- the number, size and diversity of the experiments flown;
- the effectiveness of management in relation to the number of launches and the achievement of major milestones within available funding;
- the program's scientific output in terms of the number of scientific papers published in prestigious national and international scientific journals;
- the program's prestige and recognition in terms of acceptance of Canadian proposals in international missions; and
- the extent of technological and other benefits obtained, which include improvements in the regional distribution of government contracts.

In 1997–98, the Space Science business line will

- continue with operations of the Ultraviolet Auroral Imager on the Russian *Interball* satellite, the WINDII [Wind Imaging Interferometer] instrument on the NASA Upper-Atmospheric Research Satellite, and the Suprathermal Ion Mass Spectrometer (SMS) and the data reception of the Japanese *Akebono* satellite;
- further define the Canadian-led cooperative scientific-satellite missions with NASA;
- participate in the Japanese Very Long Baseline Interferometer Space Observation Project (VSOP);
- deliver the Optical Spectrograph and Infrared Imaging System (OSIRIS) to Sweden for integration with the *Odin* satellite, which is scheduled to be launched in early 1998;
- launch the Canadian Protein Crystallization Experiment to *Mir*, while continuing the operations of the MIM and Queen's University Experiment on Liquid Diffusion (QUELD) facilities;
- deliver the Thermal Plasma Analyser (TPA) to Japan for integration with the *Planet-B* spacecraft for the mission to Mars in 1998;
- deliver the MOPITT instrument to NASA for integration with the AM-1 spacecraft for the launch in June 1998; and

- deliver the Fine Error Sensor of the Far Ultraviolet Spectroscopic Explorer (FUSE) instrument for the *FUSE* satellite, to be launched in late 1998.

Comparative Financial Plan

Figure 11

Appropriated Planned Spending

SPACE SCIENCE

(thousands of dollars)	Main Estimates ¹ 1996-97	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-2000
Service Lines / Sub-Activities				
Solar Terrestrial Relations	7,840	7,098	5,584	6,248
Atmospheric Chemistry and Physics	6,643	6,248	6,732	3,855
Astronomy	7,352	7,394	3,274	2,406
Space Life Sciences	2,795	2,594	2,444	0
Microgravity Science	6,207	4,988	3,248	0
Scientific Satellite Programs	1,988	1,344	7,014	10,649
David Florida Laboratory	639	192	86	138
Total	33,464	29,858	28,382	23,296

(1) Does not reflect Supplementary Estimates. Includes Main Estimates only.

6. Space Technology

Objectives

- To ensure that Canada remains at the forefront of space-technology development in preparation for Canada's future space programs
- To enhance Canadian industry's international competitiveness through technology transfer and diffusion

Operating Context and Key Initiatives

The Space Technology business line provides the resources and the technical expertise needed to introduce new technologies to Canadian industrial products and services.

The Space Technology business line consists of the following initiatives:

- Generic Technology Development;
- Strategic Technology Development;
- Participation in the Earth-observation, Communications, and other programs of ESA; and

- Diffusion and commercial exploitation of space technologies.

The following strategies are designed to ensure the continued success in the Space Technology business line:

- continue focusing technology-development projects on long-term needs and selected niche-market areas;
- develop partnership arrangements to lever funding;
- develop a systematic approach for transferring space technologies to non-space applications;
- increase participation of SMEs in the Space Technology program;
- closely coordinate R&D activities sponsored through ESA participation with those performed in house and contracted out; and
- manage participation in ESA and other contracting-out programs so as to maximize long-term Canadian exports of products and services.

Change-Management Issues

The Space Technology business line will face a number of challenges in implementing its strategic initiatives over the planning period:

- maintaining Canada's competitive advantage in the face of increased world competition resulting from consolidation and entry of defence-industry companies in the civilian market;
- maintaining international-partnership benefits as Canada's partner countries focus more on internal programs; and
- supporting Canada's penetration of the emerging Asian market.

Results Expectations

- **Economic benefits (e.g., employment, regionally distributed industrial activity) of investments in space technologies**
- **Enhanced Canadian R&D and industrial capability through development of application-oriented technologies**
- **Improved technical capabilities and revenues throughout the Canadian high-tech industry**
- **Improved adoption, adaptation, development, diffusion and direction of technology in Canadian industry**
- Increased Canadian awareness of space S&T and applications for industry and society
- Research opportunities for students in space S&T
- Improved skill sets for industry
- Operation of DFL as a world-class facility for assembly and testing of space-based hardware

The intended effects of the Space Technology program are applied research results; a competitive space industry; non-space spin-offs; and highly qualified personnel in the space industry.

To measure its effectiveness, the program uses six general indicators:

- scientific productivity measured by the number of inventions, technical communiques through technical papers, and workshops;
- performance of the space industry measured by exports;
- satisfaction of the Space Technology program's clientele;
- degree of co-funding and partnership with other industrial and departmental stakeholders;
- number and funding level of projects for SMEs; and
- industrial return from the ESA program.

The main benefits that flow from investments in space-technology development fall into the following categories:

- direct support to application-oriented missions, with resulting benefits to the scientific, technical or industrial users;
- industrial benefits to the participating Canadian space companies that are given the opportunity to supply components, systems and services to meet Canadian space needs and capture export sales;

- improved technical capabilities and revenues throughout the Canadian high-technology industry;
- industrial benefits through diffusion of space S&T to non-space applications;
- international alliances established as a result of Canada's participation in ESA programs and the International Cooperation Program, resulting in greater export opportunities; and
- research opportunities for students interested in space S&T.

In 1997–98 the Space Technology business line will

- implement the first wave of contracts for the General Support Technology Program (GSTP-2), including in-orbit demonstration of Canadian technologies such as radiation monitor and tethers;
- start negotiations with ESA with regard to a possible renewal of the current 10-year cooperation agreement, which expires at the end of 1998;
- demonstrate sea and land applications of the ESA MERIS payload;
- demonstrate the feasibility of space-based Lidars for atmospheric measurements;
- develop and demonstrate key technologies for small satellites, such as attitude sensors and simulation, command and data-handling systems;
- continue to develop smart structures, advanced materials, spacecraft structural qualification and test technologies, robotic force-reflecting hand controllers, tether technologies, robot dynamic characterization, and teleoperation;
- develop multimedia-telecommunications technologies nationally as well as internationally through international cooperation;
- continue development and diffusion of strategic technologies in automation and robotics;
- develop advanced technologies for optical intersatellite-communication links and mobile telecommunications;
- develop low-cost advanced SAR concepts for future RADARSAT missions, smallsat SAR concepts, integrated-circuit technology for satellite applications, and high-temperature superconductive payloads; and
- continue to develop cost reduction and miniaturization of digital technology for spacecraft applications.

Comparative Financial Plans

Figure 12

Appropriated Planned Spending

SPACE TECHNOLOGY

(thousands of dollars)	Main Estimates ¹ 1996-97	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
Service Lines / Sub-Activities				
Generic Technology Development	12,526	12,253	11,767	11,395
Strategic Space Technology Development	1,800	1,500	1,580	1,680
Strategic Technologies for Automation and Robotics	—	5,665	4,547	4,407
European Space Agency General Budget	8,407	7,865	6,136	6,186
European Space Agency Other Programs	650	419	189	0
David Florida Laboratory	183	960	687	689
Total	23,566	28,662	24,906	24,357

(1) Does not reflect Supplementary Estimates. Includes Main Estimates only.

7. Executive and Horizontal Coordination

Objectives

- To provide strategic direction, management and administrative support services to CSA
- To ensure the necessary cohesion of all CSP activities

Operating Context

The Executive and Horizontal Coordination business line supports the CSP decision-making process and develops, implements, coordinates and monitors strategies and plans to ensure the efficient implementation of the overall CSP (and the Space Policy Framework), in consultation with space stakeholders both inside and outside the federal government. It provides the CSP with strategic framework, assistance and support in the areas of international cooperation, federal-provincial relations, industrial policy, regional development, communications activities, and space awareness.

Executive and Horizontal Coordination achieves its objectives through the following functions:

- Executive functions;
 - Policy and Planning;
 - Government Liaison;
 - Business Line Management;
 - International Relations;
 - Industrial Relations and Policy;
 - Corporate Management;
 - Communications;
- Corporate functions; and
- The Space Plan Task Force.

Strategies related to specific elements include the following:

- developing a LSTP III;
- creating a Business Line Management unit to strengthen the strategic direction of CSA programs in relation to business lines and to assess performance of business lines;
- maintaining CSA's relationships with international organizations to enhance its position, as well as that of its stakeholders, and support marketing by the Canadian space industry;
- maintaining existing public- and private-sector partnerships and building new ones.
- developing recommendations on priorities, strategies and plans governing all aspects of international relations, including partnerships;
- gathering intelligence and undertaking environmental assessments;

Space Plan Task Force

Objectives

- To submit a proposal to realign CSP funding related to the International Space Station and the Satellite Communications and Earth Observation initiatives
- To prepare program proposals for the next Space Plan in cooperation with Canadian stakeholders, with a view to seeking Cabinet approval in 1998-99
- To evaluate the results at the Canada-ESA cooperation before April 30, 1997, and to make recommendations on the renewal of the cooperative agreement

Operating Context

Several major Canadians space initiatives will be completed soon. New projects need to be planned and initiated to maintain a significant Canadian space program within the context of a 2-5 year outlook on domestic and international trends.

Change-Management Issues

Developing acceptable initiatives in current government fiscal conditions is difficult. Industry and other partners will be asked to share increasingly in program costs and management.

Results Expectations

The efforts of the Space Plan Task Force would enable CSA to undertake new initiatives, and to continue important programs.

- forming partnerships with provincial governments for exchange of industrial information, support of space-related research activities, promotion of Canadian space-industry products and services, implementation of jointly funded programs, and regional distribution;
- developing industry-related strategies and policies for R&D, including interdepartmental coordination, industrial partnerships, technology transfer and commercialization, sector roadmapping, and prioritization; and
- developing and implementing a strategic communications framework for the CSA.

Change-Management Issues

The recent CSA reorganization made significant changes to the units and functions pertaining to this business line. A Policy and Planning Directorate and a Corporate Management Directorate were created to strengthen strategic planning, install a corporate approach to delivering our mandate and programs, and improve and streamline the delivery of essential horizontal support functions. Also, the new performance-assessment framework, with performance indicators designed to permit CSA to better report to Parliament, will be implemented in the coming year.

Results Expectations

- **Effective management of the Long Term Space Plan**
- **Increased awareness of and education on the importance of space**

The intended effects of Executive and Horizontal Coordination are the development and application of space S&T to meet Canadian needs, the development of an internationally competitive space industry, increased awareness of space S&T and applications for industry and society, research opportunities for students in space S&T, and optimal delivery of the CSP.

In 1997–98, this business line will

- implement the approved CSA performance-assessment framework;
- improve the CSA business line assessment process so it can be used to develop new long-term strategies and support financial decision-making;
- develop and implement a marketing support strategy, structures and tools;
- develop a communications and awareness strategy to enhance the impact of Canadian space activities on public opinion;
- expand the CSA database to accommodate the collection and dissemination of strategic industry-related information; and
- obtain Cabinet funding approval for implementation of new programs, sustainment of continuing programs, and completion of programs that are winding down.

Comparative Financial Plans

Figure 13

Appropriated Planned Spending

EXECUTIVE AND HORIZONTAL COORDINATION

(thousands of dollars)	Main Estimates ¹ 1996-97	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-2000
Service Lines / Sub-Activities				
Executive	1,030	1,043	1,022	1,022
Executive Functions	8,772	8,672	7,559	7,217
Corporate Functions	7,836	9,818	9,726	9,386
Total	17,638	19,533	18,307	17,625

(1) Does not reflect Supplementary Estimates. Includes Main Estimates only.

Section III

Departmental Performance

A. Summary of Departmental Performance

Canada ranks eighth among the world's space-faring nations. Canada very early recognized that space would bring enormous benefits to its small population, spread over the second largest country on Earth. Canada was the third nation to launch a satellite, in 1962; this allowed for the very successful series of the *Anik* communications satellites and paved the way for the development of the Canadian space industry. The space program evolved into the remote sensing for management, surveillance and protection of the Canadian territory, oceans and environment. A unique expertise was also developed in robotics, thanks to the Canadian robotic arm (Canadarm), which equips the US space shuttles and has been effectively used on missions, such as to repair the Hubble space telescope. This strategic and world-renowned expertise has led to Canadian's being invited to participate as a full partner in the largest cooperative R&D program in history, the International Space Station. Canada's contribution to that program will be the MSS, which is to be used for the assembly, maintenance and operation of the station.

Circumstances have now changed dramatically: the end of the Cold War, the reduction in defence budgets, the budgetary constraints, and the restructuring of the aerospace industries around the world have contributed to modifying the approach national governments take to planning and financing space activities.

Fiscal year 1997–98 will mark the fourth year in the implementation of the LTSP II, announced by the Government of Canada in 1994. LTSP II launched a new direction for CSP and reflected the changing realities in the global environment affecting our space program. LTSP II provided funds for new initiatives during 1994–95 to 2003–04, as well as setting a new course for Canada's participation in the International Space Station. Through the Space Policy Framework, LTSP II also reconfirmed the importance of CSP to economic renewal and the role of the CSA in coordinating the federal government's civil space program. LTSP II helped to identify overriding objectives and major thrusts to be achieved to better enhance the strategic contribution of space to the agenda of this government — jobs and growth.

B. Departmental Overview

1. Key Responsibilities and Objectives

In conformity with the government's decision on the CSP in June 1994, CSA has developed a Program Evaluation Framework for its activities. One of its main elements is a Performance Framework, which articulates the full range of expected results and presents performance measures that will enable management to have the information it needs to monitor the achievements of missions, objectives and targets for CSA. The reporting systems are now in place to track progress on operational and corporate objectives.

A program of independent internal audits, program evaluations and other reviews has been established for CSA to measure and evaluate its effectiveness and efficiency. As well, a series of

performance frameworks for each of the business lines have been developed based on the overall CSA framework to ensure progress toward the objectives of the Government of Canada's investment in space.

The CSA evaluation framework, with the support of all concerned federal departments, will be expanded to include all programs and activities of CSP. This overall framework will provide a means of measuring progress toward the goals of the Government of Canada in its investment in space

2. Development of Performance Measures

In delivering its program and in achieving its objectives, CSA performs in five major categories of activities. The medium-term results expected from these activities are shown in Table III-1 (Performance Framework).

Table III-1. Performance Framework

CSA Categories of Activities				
Effective management of Long Term Space Plan II	Leadership in space R&D for the benefit of Canadians and humanity	Application of space knowledge to business development and technology transfer	Related commercial and scientific activities	Increased awareness of and education on the importance of space
CSA Results Expectations				
Development and application of space S&T to meet Canadian needs (All business lines)	Increased understanding of space phenomena; avoidance of resulting terrestrial effects; improvement in atmospheric circulation models; increased understanding of pollution (SS)	Improved technical capabilities and revenues throughout the Canadian high-tech industry (ST)	Operation of DFL as a world-class facility for assembly and testing of space-based hardware (All business lines)	Increased Canadian awareness of space S&T and applications for industry and society (EHC)
Development of an internationally competitive space industry (All business lines)	Prevention of health hazards of space flight; development of medical improvements (e.g., diagnostics, health care) (SS)	Development of Canadian remote-sensing industry (exploiting data from RADARSAT I) and partnerships with the private sector for Earth observations (EO)	Participation of several Canadian astronauts in space flights, with increased opportunities for research in space (CAP)	Research opportunities for students in space S&T (All business lines)
	Improved capabilities of SMEs to use space technologies (SS and ST)	Improved adoption, adaptation, development, diffusion and direction of technology in Canadian industry (ST)		
	Completion of MSS and other obligations to the International Space Station Program (CSSP)	Development of satellite-communications technologies and services to meet Canadian needs (e.g., equitable access to bandwidth-on-demand services in all parts of Canada) (SC)		
	Economic benefits (e.g., employment, regionally distributed industrial activity) of investments in space technologies (CSSP and ST)			
	Enhanced Canadian R&D capability through development of application-oriented technologies (ST)			
Business line abbreviations: CAP Canadian Astronaut Program CSSP Canadian Space Station Program EHC Executive and Horizontal Coordination EO Earth Observation SC Satellite Communications SS Space Science ST Space Technology				
Other abbreviations: CSA Canadian Space Agency DFL David Florida Laboratory MSS Mobile Servicing System R&D research and development SME small- and medium-scale enterprise S&T science and technology				

3. Financial Tables

Figure 14
Departmental Appropriated Planned
and Actual Spending

FINANCIAL PERFORMANCE

(thousands of dollars)	Actuals 1993-94	Actuals 1994-95	Main Estimates 1995-96	Actuals 1995-96
Business Lines / Activities				
Earth Observation	103,583	82,580	67,317	76,727
Satellite Communications	9,877	12,434	18,022	15,105
Canadian Space Station Program	173,100	141,521	136,300	118,386
Canadian Astronaut Program	5,997	7,252	8,768	7,435
Space Science	23,733	32,706	35,058	34,536
Space Technology	19,564	22,497	23,134	23,662
Executive and Horizontal Coordination	48,076	19,713	22,559	21,768
Subtotal	383,930	318,703	311,158	297,619
Less:				
Revenue credited to the Vote	(6,000)	(1,116)	(9,300)	0
Total	377,930	317,587	301,858	297,619

Figure 15
1995–96 Comparison of Main
Estimates to Actuals

FINANCIAL PERFORMANCE

(thousands of dollars)						
(shaded lines show Actuals)						
	Operating ¹	Capital ¹	Grants and Contributions	Gross Expenditures	Less: Revenues credited to the Vote	Total
Business Lines						
Earth Observation	652	49,643	17,022	67,317	9,300	58,017
	1,566	58,963	16,198	76,727	0	76,727
Satellite Communications	7,010	227	10,785	18,022	0	18,022
	8,997	558	5,550	15,105	0	15,105
Canadian Space Station Program	4,271	132,029	0	136,300	0	136,300
	718	117,668	0	118,386	0	118,386
Canadian Astronaut Program	8,711	57	0	8,768	0	8,768
	7,406	29	0	7,435	0	7,435
Space Science	3,128	31,780	150	35,058	0	35,058
	3,984	30,402	150	34,536	0	34,536
Space Technology	13,217	617	9,300	23,134	0	23,134
	12,890	673	10,099	23,662	0	23,662
Executive and Horizontal Coordination	18,258	3,606	695	22,559	0	22,559
	17,577	3,545	646	21,768	0	21,768
Total Agency Estimates	55,247	217,959	37,952	311,158	9,300	301,858 ³
Total Agency Actuals	53,138	211,838	32,643	297,619	0	297,619
Other Revenues and Expenditures						
Revenue credited to the Consolidated Revenue Fund						(1,039)
						(2,849)
Estimated cost of services provided by other government departments ²						1,799
Net Cost of the Program						302,618
						296,569

(1) Includes contributions to employee benefit plans.

(2) Accommodation received without charge from PWGSC (\$456); Cheque Issue Services received without charge from PWGSC (\$28); employee benefits covering the employer's share of insurance premiums and costs paid by TB (\$1315).

(3) Actual net expenditures in 1995–96 were \$4.2 million less than originally planned in Main Estimates. Significant factors contributing to this difference were:

- decrease of expenditures in the Canadian Astronaut Program due to the delay of the CANEX-03 mission;
- increase in expenditures in the Earth Observation business line, as a result of the following:
 - launch-date delay of RADARSAT satellite,
 - insurance-premium payment of RADARSAT satellite, and
 - reprofiled RADARSAT expected royalty revenues;
- decrease in expenditures in the Earth Observation business line resulting from the delayed implementation of the Earth Observation program, directly related to the launch delay of the RADARSAT satellite;
- decrease in contributions expenditures in the Satellite Communications business line due to the technical delay in the commencement of the European Space Agency Advanced Research in Telecommunications Program; and,
- decrease in the Canadian Space Station Program mainly related to a deferral of contingency funding to meet future year requirements for coverage of potential risks on the manufacture of the Mobile Servicing System for the Space Station.

C. Details by Business Line

1. Earth Observation

Results Expectations

- **Development of the Canadian remote-sensing industry (exploiting data from RADARSAT I) and partnerships with the private sector for Earth observations**

The main program and operational outputs of the Earth Observation business line are contracts to industry; satellite-based Earth-observation SAR data; and enhancements planned for the RADARSAT system. The components of the business line are operation of the RADARSAT I satellite, launched in November 1995; development of RADARSAT II and other follow-on satellites; development of more-advanced SAR technologies for future RADARSAT satellites; and the Earth Observation Support Program.

Performance

The Earth Observation business line is developing a successful Canadian remote-sensing industry, exploiting data from RADARSAT I, in partnership with the private sector in Earth observation.

RADARSAT I was launched in November 1995 from the Vandenberg Air Force Base in California. Commercial operations commenced in April 1996, following a commissioning period. RADARSAT I has been implemented through a contract with Spar Aerospace, with major subcontracts to all the major Canadian suppliers in the space industry. Numerous smaller support contracts were also issued. The estimated cost of the project from 1980 to 2000 is \$642.3 million, excluding the launch, which was provided by the United States under the terms of an international memorandum of understanding.

Effective management controls were put in place on the technical side to ensure quality and performance through quality-assurance programs and program review. An important example (1995–96) was the Blue Ribbon review by a panel of industry experts, which was convened to review the state of readiness of the overall system prior to launch. On the programmatic side, systems were put in place to track expenditures, schedules and revenues effectively. The RADARSAT I major Crown project was assigned certain regional distribution objectives. The majority of these have been met or exceeded.

The RADARSAT I project's revenue is derived from two sources: the contributing provinces (British Columbia, Saskatchewan, Ontario and Quebec) and RSI. The provinces paid \$57.4 million, equal to one third of project expenditures related to work performed in their respective territories. RSI is a private-sector organization that will commercialize RADARSAT data. The company expects to generate revenues of \$265 million over the five-year operating life of the spacecraft, from 1995 to 2000, and to return to the federal government projected royalties of \$53.0 million. RSI will also fund the purchase of the SAR data processor to a limit of \$10 million.

LTSP II announced provisions for a second RADARSAT satellite, which is to provide data for the five years following the 1995–2000 projected lifespan of RADARSAT I. Through this initiative, it is envisaged that the development and operations of RADARSAT II and follow-on satellites will be turned over to the private sector.

SAR Technology Development is an advanced program focusing beyond RADARSAT I and II. It is aimed at the development of enabling technologies required for future systems based on market-driven requirements. Some studies have been conducted for a next-generation satellite (RADARSAT III), in partnership with the French Space Agency. A total of \$237.5 million has currently been allocated for RADARSAT II and the follow-on program.

The Earth Observation Support Program is intended to assist in the commercialization of Earth-observation data by the private sector and will ensure that Canadian industry is in a position to respond to the demand that this created. It includes the Ground Infrastructure and Applications and the Technology Transfer programs, which will ensure that Canada can receive data from new Earth-observation satellites and support the emerging Canadian value-added industry in developing applications to meet Canadian and international market needs. The Earth Observation Support Program is managed by CSA, in cooperation with CCRS, under the terms of a memorandum of understanding between the two organizations. The total amount set aside for this initiative, through the LTSP II is \$91.1 million.

The Earth Observation business line has passed several important milestones in 1995–96:

- CSA received a preliminary private-sector business plan for privatizing the RADARSAT II Program and ensuring that Canadian industry secures a significant part in this new international imagery market;
- upgrade of ground infrastructure and development of applications users were encouraged under the Earth Observation Support Program; and
- Ground Infrastructure and Satellite Data Applications Development programs were delivered to ensure that Canada can receive data from new Earth-observation satellites and to support the emerging Canadian value-added industry in developing applications to meet Canadian and international market needs.

The Earth Observation program operations aspects consist of the operation of the RADARSAT I satellite system from the Mission Control Centre in Saint-Hubert, Quebec. The system includes SAR data-receiving stations at Prince Albert, Saskatchewan; Gatineau, Quebec; and Fairbanks, Alaska. CSA and RSI signed agreements with network stations in Norway, United Kingdom, Singapore, China and Japan for the direct reception of the RADARSAT data.

In 1995–96, the Earth Observation program operations component's RADARSAT I system started the following activities:

- undertaking the operational phase of the satellite;
- supporting the commercial and government use of RADARSAT I data; and
- providing data for applications R&D.

Figure 16
1995-96 Comparison of Main Estimates to
Actuals

FINANCIAL PERFORMANCE
EARTH OBSERVATION

(thousands of dollars)

(shaded lines show Actuals)

	Operating ¹	Capital ¹	Grants and Contributions	Gross Expenditures	Less: Revenues Credited to the Vote	Total
Service Lines /Sub- Activities						
RADARSAT I	0	34,363	0	34,363	9,300	25,063
	0	48,726	0	48,726	0	48,726
RADARSAT II	0	4,600	0	4,600	0	4,600
	0	5,137	0	5,137	0	5,137
SAR Technology Development	0	600	0	600	0	600
	0	849	0	849	0	849
Ground Infrastructures	0	4,100	0	4,100	0	4,100
	82	1,400	0	1,482	0	1,482
Applications Development and Technology Transfer	468	5,923	0	6,391	0	6,391
	411	2,086	0	2,497	0	2,497
ESA Earth Observation	0	0	17,022	17,022	0	17,022
	0	0	16,198	16,198	0	16,198
David Florida Laboratory	184	57	0	241	0	241
	1,073	765	0	1,838	0	1,838
Total Estimates	652	49,643	17,022	67,317	9,300	58,017²
Total Actuals	1,566	58,963	16,198	76,727	0	76,727

(1) Includes contributions to employee benefit plans.

(2) Actual net expenditures in 1995-96 were \$18.7 million higher than originally planned in Main Estimates. The most significant factors in this difference are

- increase in expenditures, a result of
 - launch-date delay of RADARSAT satellite,
 - insurance-premium payment of RADARSAT satellite, and
 - reprofiled RADARSAT expected royalty revenues; and
- decrease in expenditures resulting from the delayed implementation of the Earth Observation program, which was directly related to the launch delay of the RADARSAT satellite.

2. Satellite Communications

Results Expectations

- **Development of satellite-communications technologies and services to meet Canadian needs (e.g., equitable access to bandwidth-on-demand services in all parts of Canada)**

The main program and operational outputs of the Advanced Satellite Communications Initiative will be next-generation commercial-satellite components and services. These outputs will enhance the position of the Canadian satellite-communications industry as a world-class supplier of space subsystems and provide Canadians with new multimedia and personal-communications services.

The main performance indicators will be sales of products developed by industry; and availability of new multimedia and personal-communications services in regions of Canada.

Performance

The Advanced Satellite Communications Initiative has focused on the development of the new technologies needed to enable the development of new satellite systems that will provide bandwidth-on-demand Information Highway type services to all Canadians. These new multimedia-service offerings may deliver a combination of entertainment, video, telephony, image transfer, and broadband communications to individuals.

The International Mobile Initiative is aimed at helping position Canadian industry in the fast-growing market for mobile and personal satellite-communications services, both as suppliers of subsystems to international consortia operating constellations of satellites and as providers of services to Canadians. At least six major international systems were currently being proposed, with a projected investment in facilities, over the next 10 years, of \$10–\$20 billion. A total budget of \$24.5 million is allocated to this program.

In 1995–96, the Satellite Communications business line has accomplished the following:

- initiated the second phase of Advanced Satellite Communications Initiative (onboard processing) with ESA;
- completed the definition of the implementation phase of the Advanced Satellite Communications Initiative;
- concluded co-funded arrangements with the private sector; and
- awarded 10 contracts, valued at \$7.1 million, to Canadian companies to develop technologies for personal mobile communications under the International Mobile Initiative.

Figure 17
1995-96 Comparison of Main
Estimates to Actuals

FINANCIAL PERFORMANCE
SATELLITE COMMUNICATIONS

(thousands of dollars)					Less:	
(shaded lines show Actuals)	Operating ¹	Capital ¹	Grants and Contributions	Gross Expenditures	Revenues Credited to the Vote	Total
Service Lines / Sub-Activities						
Advanced Satellite Communications	3,483	0	0	3,483	0	3,483
	3,775	0	0	3,775	0	3,775
International Mobile	2,795	0	0	2,795	0	2,795
	2,744	0	0	2,744	0	2,744
ESA Satellite Communications	0	0	10,785	10,785	0	10,785
	0	0	5,550	5,550	0	5,550
David Florida Laboratory	732	227	0	959	0	959
	2,478	558	0	3,036	0	3,036
Total Estimates	7,010	227	10,785	18,022	0	18,022²
Total Actuals	8,997	558	5,550	15,105	0	15,105

(1) Includes contributions to employee benefit plans.

(2) Actual net expenditures in 1995-96 were \$2.9 million less than originally planned in Main Estimates. The most significant factor in this difference is the decrease in contributions expenditures due to the technical delay in the commencement of the European Space Agency Advanced Research in Telecommunications System Program.

3. Canadian Space Station Program

Results Expectations

- **Completion of MSS and other obligations to the International Space Station Program**
- **Economic benefits (e.g., employment, regionally distributed industrial activity) of investments in space technologies**

The main program and operational outputs of the Canadian Space Station Program business line are the following:

- the development and delivery of the MSS to the International Space Station on time, within budget, and as specified;
- development of the ground infrastructure to support the on-orbit testing and commissioning of the MSS;

- successful on-orbit commissioning of the MSS from the MSS operations facility in Saint-Hubert
- completion of the SPDM design;
- planning the use of the International Space Station by Canadian scientists; and
- the development of related and supporting technology and its dissemination to Canadian industry.

To meet the schedule of the international partners to the Space Station, CSA is committed to deliver the MSS elements to NASA to meet its launch deadlines and to support the assembly sequence. The following table shows the international milestones of concern to the business line:

Canadian Space Station Program	Date
Initiation of CSA's development and design phase	Jul 1987
First MSS elements delivery	Jan 1998
First Space Station elements launch	Nov 1998
First MSS elements launch (SSRMS)	Jan 1999
Second MSS elements launch (MBS)	Aug 1999
Permanently manned capability	Jun 2002

Performance

CSA remains on schedule to meet Canada's obligation to deliver the first of the MSS components (the SSRMS) to NASA in early 1998. By the end of March 1997, manufacture and assembly of SSRMS will be complete, with manufacture and assembly of MBS close behind. Acceptance reviews for both SSRMS and MBS are activities planned for 1997. Integration and test activities have been under way since the fall of 1996, with all flight units integrated at that time. The preliminary design of the Canadian Space Vision System was completed in 1996, and a preliminary version of the system was successfully flown in November of that year, on flight STS-80.

The Mobile Operations Training System (MOTS) component of the Mission Operations Complex at Saint-Hubert, Quebec, will be completed by the end March 1997, and the Multimedia Learning Centre, courseware development and the Virtual Operations Training Environment are well under way.

Since 1984, the program as a whole has issued some 749 contracts, worth approximately \$919 million, benefiting all regions of the country. Social economic spin-offs accrued to date are \$2.6 billion and the creation of 31,000 jobs. Since 1984, some 120 contracts are in progress or have been completed under the auspices of the Strategic Technologies for Automation and Robotics component, involving 71 companies as primary contractors and 31 other companies and 29 universities and institutes as subcontractors. The contracts include jointly funded and managed regional ventures.

Figure 18
1995-96 Comparison of Main
Estimates to Actuals

FINANCIAL PERFORMANCE
CANADIAN SPACE STATION PROGRAM

(thousands of dollars)

(shaded lines show Actuals)

	Operating ¹	Capital ¹	Grants and Contributions	Gross Expenditures	Less: Revenues Credited to the Vote	Total
Service Lines/Sub-Activities						
MSS Development	0	104,544	0	104,544	0	104,544
	0	102,133	0	102,133	0	102,133
MSS Operations	0	21,690	0	21,690	0	21,690
	0	9,699	0	9,699	0	9,699
STEAR	0	4,471	0	4,471	0	4,471
	0	5,675	0	5,675	0	5,675
David Florida Laboratory	4,271	1,324	0	5,595	0	5,595
	718	161	0	879	0	879
Total Estimates	4,271	132,029	0	136,300	0	136,300²
Total Actuals	718	117,668	0	118,386	0	118,386

(1) Includes contributions to employee benefit plans.

(2) Actual net expenditures in 1995-96 were \$17.9 million less than originally planned in Main Estimates. The most significant factor in this difference is the decrease related to the deferral of contingency funding to meet future year requirements for coverage of potential risks on the manufacture of the Mobile Servicing System for the Space Station.

4. Canadian Astronaut Program

Results Expectations

- **Participation of several Canadian astronauts in space flights, with increased opportunities for research in space**

The main program and operational outputs of the Canadian Astronaut Program business line are highly qualified and fully trained payload and mission specialists; and participation in space missions, communication activities, research, and technological development.

Performance

The Canadian Astronaut Program is securing several flights of Canadian astronauts, with increased opportunities for research in space.

The Flights

In 1996, two NASA space missions included Canadian astronauts. Marc Garneau flew as a mission specialist on STS-77 in May 1996, and Robert Thirsk flew as a payload specialist on STS-78 in

June 1996. Bjarni Tryggvason was assigned as a payload specialist on STS-85, scheduled for launch in July 1997, and Daffyd Williams was assigned as a mission specialist on STS-90, scheduled for March 1998.

Marc Garneau's mission, STS-77, had aboard the Canadian-led Commercial Float Zone Furnace (CFZF) experiment sponsored by the Space Science Program, in which 12 sample materials contributed by scientists from Canada, the United States and Germany were melted down to produce high-quality crystalline materials, using a specialized process called float zoning. Also aboard was the Canadian-designed and -built Aquatic Research Facility (ARF), which allowed Canadian and US researchers to conduct studies on the life cycles and feeding patterns of small aquatic animals. Canadarm once again played a critical role in this important space mission, assisting in the assembly of the International Space Station, which will function as a permanently staffed orbiting laboratory. Two Canadian Get Away Specials (GAS), NANO-GAS and ACTORS, were aboard space shuttle *Endeavor*. The results of these experiments, sponsored by the Space Science Program, are expected to lead to high-performance laser and electronic equipment and devices.

Robert Thirsk's mission, STS-78, with the International Life and Microgravity Spacelab (LMS), helped set the stage for the International Space Station by studying the effects of long-duration space flight on human physiology, and he helped conduct the types of experiments that would be done on the orbital platform. Among these was the Torso Rotation Experiment, a Canadian experiment designed by a McGill University team and sponsored by CSA's Space Science program to investigate the neurological and visual changes that the astronauts might experience in adapting to their space environment. The results of these experiments will have applications on Earth, in the medical field.

Flight Opportunities

Bjarni Tryggvason's mission, STS-85, will have MIM as the Canadian payload. Designed in Canada, MIM improves the microgravity environment for experimenters who use spacecraft such as the Russian space station *Mir* or the space shuttle by applying the principle of magnetic levitation to isolate experiments from the vibrations of the spacecraft. On 23 April 1996, a MIM unit was launched into space aboard the Russian *Priroda* module, which subsequently docked with *Mir*. The MIM was activated for the first time by US Astronaut Shannon Lucid during her six-month stay aboard *Mir*.

STS-90 will be a 16-day Neurolab mission to study the effects of microgravity on neurophysiology and human performance. The Spacelab, is a fully equipped international space laboratory carried in the shuttle's cargo bay, will offer a unique environment for international investigators to conduct a series of 26 experiments. The Canadian experiment, called the Visuo-Motor Coordination During Space Flight experiment, is designed to help researchers understand the change of motor function, such as pointing and grasping objects, under conditions of weightlessness. This project is significant to understanding the limits of muscular performance on Earth, with implications for rehabilitation after injuries. Canadians are also participating in a second experiment, the Role of Visual Cues in Spatial Orientation, which will reveal how people use visual systems to determine up and down in a zero-gravity environment. Orientation and depth perception are critically important to pilots of aircraft and space vehicles.

Awareness

Canadian astronauts have been making public-relations appearances at media events and at professional associations and educational institutions, where they speak about the research the astronauts are carrying out in space for Canadian scientists and its benefits for the Canadian public and the Canadian economy. From April to December 1996, a total of 1,119 requests for astronaut appearances were received

by the Canadian Astronaut Program. The Young Space Scientists Program was launched in 1996, and educational kits have been mailed out to schools all over Canada to involve students in the experiments being carried out by Canadian astronauts on space flights. The enthusiastic response from the students and from teachers, coupled with the fascination of the public and the media with the astronauts, gives high visibility to the whole space program.

Figure 19
1995–96 Comparison of Main
Estimates to Actuals

FINANCIAL PERFORMANCE
CANADIAN ASTRONAUT PROGRAM

(thousands of dollars)

(shaded lines show Actuals)

	Operating ¹	Capital ¹	Grants and Contributions	Gross Expenditures	Less: Revenues Credited to the Vote	Total
Service Lines /Sub-Activities						
Canadian Astronaut Program	8,530	0	0	8,530	0	8,530
	7,275	0	0	7,275	0	7,275
David Florida Laboratory	181	57	0	238	0	238
	131	29	0	160	0	160
Total Estimates	8,711	57	0	8,768	0	8,768
Total Actuals	7,406	29	0	7,435	0	7,435

(1) Includes contributions to employee benefit plans.

(2) Actual net expenditures in 1995–96 were \$1.3 million less than originally planned in Main Estimates. The most significant factor in this difference is the decrease of expenditures due to the delay of the CANEX-03 mission.

5. Space Science

Results Expectations

- Increased understanding of space phenomena; avoidance of resulting terrestrial effects; improvement in atmospheric circulation models; increased understanding of pollution
- Prevention of health hazards of space flight; development of medical and material-processing improvements (e.g., diagnostics, health care)
- Improved capabilities of SMEs to develop and use space technologies

The Space Science business line has the following main program and operational outputs:

- maintenance of a world-class capacity in astronomy and solar–terrestrial relations;
- expanded research activity in atmospheric sciences;

- expanded research capacity in the Space Life Sciences and Microgravity Science programs; and
- financial support for research using data collected by space missions and making maximum use of international missions of opportunity for flights on the NASA shuttle, the Russian space station *Mir*, and international satellites.

Performance

The work of the Space Science business line is helping us to understand space phenomena, avoid unwanted terrestrial effects, improve atmospheric-circulation models, and understand pollution. The Space Science business line is involved in the prevention of the health hazards of space flight, medical improvements such as diagnostics and health care, and improved capabilities of SMEs in using new technologies such as optical document readers.

In 1995–96 we have seen the successful launches of CSAR-2 and Oedipus-C, sounding rockets used for the study of microgravity effects on materials and for the study of the ionosphere, using a tether rocket. We witnessed the successful missions of MIM and QUELD on the Russian *Mir* Space Station, ARF-1, TRE and CFZF on the NASA shuttle, and the successful launch of the Russian *Interball* satellite with the Canadian UVAI aboard. Fifteen missions will have been supported; more than 12 major projects and more than 35 smaller projects are under development; and more than 10 new projects have been started.

In 1995–96 more than 100 papers have been published based on the results obtained on such projects as the Canadian WINDII, the Cold Plasma Analyser, the Viking and Freja Auroral Imagers, the Canopus network of ground-based observations, and SMS. In the life sciences, more than 20 papers were published using data from the International Microgravity Laboratories (IML-1 and 2), and more than 55 papers were published in the Microgravity Sciences. Postgraduate degrees, at the doctoral- and master's-degree levels, were granted for work based on the data from the above projects.

The business line's prestige and recognition are demonstrated by Canadian proposals having been accepted for several international missions: NASA's Neurolab and FUSE programs, Sweden's *Odin* satellite, Japan's *Planet B* satellite mission for the TPA project and the VSOP satellite, the Very Long Baseline Array astronomy program, the Space Drums furnace in the International Space Station furnace facility, and MIM and QUELD on the Russian *Priroda* module.

During this period, the program played a key role in supporting new and continuing initiatives in Atlantic Canada. For example, the Com Dev Atlantic facility continued to participate in the TPA project; the University of New Brunswick established a Space Science Industry chair and has also recently appointed a junior chairperson; and cooperative agreements with Atlantic Canada Opportunities Agency and the Maritime Provinces for cooperative activities in microgravity continue to accomplish established goals. As a result of the MOPITT project, a Space Science Industry chair has also been established at the University of Toronto, with support from Com Dev, Bomem, the University of Toronto, NSERC, AES, and CSA.

Technologies developed in recent Space Science project contracts have enabled SMEs to develop products and potential products. For example, CAL Corp has developed a wide-field star sensor; Bubble Technology Industries Inc. and Thomson & Nielsen Electronics Ltd. have developed dosimeters and radiation detectors; Ceramics Kingston now produces cutting and nonabrasive materials for the manufacturing industries; AMISTAR now exports semiconductor materials; Legacy System produces mass storage systems; AASTRA Aerospace Inc. exports communications equipment for both the United States and Canada (more than \$6 million worth); and Bristol Aerospace Ltd. exports telemetry systems and

attitude- and guidance-control systems to the United States. All these products are intended for the international market. In addition, Bomem, Com Dev, and Bristol Aerospace have won contracts from the United States as a result of their Space Science work.

In 1995–96, the Space Science program has accomplished the following:

- launched the Ultraviolet Auroral Imager on the Russian *Interball* satellite;
- completed the optical spectrograph for Sweden's *Odin* satellite;
- signed a memorandum of understanding with NASA and initiated the program for the first Canadian-led science satellite since the *Alouette*–ISIS program in the late 1960s;
- launched the ARF and CFZF on the NASA shuttle;
- launched the Oedipus tethered rocket experiment;
- participated in the Japanese VSOP mission, providing recording, playback and correlation equipment; and
- launched MIM on the Russian *Priroda* module, along with the QUELD crystallization furnace.

Figure 20
1995–96 Comparison of Main
Estimates to Actuals

FINANCIAL PERFORMANCE
SPACE SCIENCE

(thousands of dollars)						
(shaded lines show Actuals)	Operating ¹	Capital ¹	Grants and Contributions	Gross Expenditures	Less: Revenues Credited to the Vote	Total
Service Lines /Sub-Activities						
Solar Terrestrial Relations	604	10,420	0	11,024	0	11,024
	563	7,180	0	7,743	0	7,743
Atmospheric Chemistry and Physics	477	7,164	0	7,641	0	7,641
	318	8,902	0	9,220	0	9,220
Astronomy	249	4,650	0	4,899	0	4,899
	374	5,654	0	6,028	0	6,028
Space Life Sciences	390	2,300	150	2,840	0	2,840
	381	2,242	150	2,773	0	2,773
Microgravity Science	899	5,700	0	6,599	0	6,599
	405	6,395	0	6,800	0	6,800
Scientific Satellite Program	81	1,414	0	1,495	0	1,495
	1,812	0	0	1,812	0	1,812
David Florida Laboratory	428	132	0	560	0	560
	131	29	0	160	0	160
Total Estimates	3,128	31,780	150	35,058	0	35,058
Total Actuals	3,984	30,402	150	34,536	0	34,536

(1) Includes contributions to employee benefit plans.

6. Space Technology

Results Expectations

- **Economic benefits (e.g., employment, regionally distributed industrial activity) of investments in space technologies**
- **Enhanced Canadian R&D capability through development of application-oriented technologies**
- **Improved technical capabilities and revenues throughout the Canadian high-tech industry**
- **Improved adoption, adaptation, development, diffusion and direction of technology in Canadian industry**

The main program and operational outputs of the Space Technology program are the technologies required for Canada's space program. The technology thrusts for the new millennium include the following:

- improved high-resolution technologies for meteorology, spectroscopy and passive remote sensing;
- advanced SAR technologies;
- miniaturized and low-cost electronic and digital payload equipment;
- integrated-circuit and superconductive technologies;
- robotics and automation;
- advanced materials, thermal design, and analysis;
- dynamics and control of space structures; and
- test technologies.

Contracts to industry in these technology areas, continuation of cooperative efforts with ESA, and increased commercialization support are strong contributors to the competitiveness and export performance of the Canadian space industry.

Performance

In 1995–96, the Space Technology business line awarded contracts covering all priority sectors of CSP, with a value of \$7.5 million. Industry and other stakeholders have contributed an additional 25%. SMEs were particularly successful, obtaining more than 50% of the total contract value. Nine projects were awarded to Canadian universities under the CSA–NSERC Research Partnerships Program, with 33%

of industrial cash contribution and 50% of the spending on student stipends. Five technology-transfer agreements from CSA to industry were successfully negotiated. These facts strongly indicate that the program meets the Canadian high-technology-industry needs for new technologies. They also show that industry has confidence that these projects will bring benefits by improving the industry's technical capabilities and revenue generation and by providing new opportunities to supply components, systems and services.

The Technology Diffusion Program awarded 11 contracts to promote the use and assist industry in demonstrating the feasibility and economic viability of transferring space technologies to non-space applications. The new International Cooperation Program was launched to allow Canadian participation in cooperative ventures with foreign partners, with the aim of demonstrating Canadian technology and benefitting from technology transfer from abroad. These programs complement technology-development activities, to better position Canadian industry and maximize the socioeconomic benefits to Canadians of the Space Technology program.

In 1995–96, ESA awarded \$20 million worth of contracts to 18 companies across Canada. Those contracts were directly related to the priority areas of LTSP II, which are satellite communications and earth observation. For example, Canadian industry participates in the development of onboard processing techniques and hardware and processors for Advanced Synthetic Aperture and in Ka-Band Terminal.

Canada's participation in the programs of ESA since 1979 has given Canadian companies an opportunity to contribute to the advancement of space technologies; to supply components, systems and services; to develop strategic industrial alliances with European industry; to establish themselves on the European market; and to win other international contracts. In addition, the expertise gained by industry in ESA programs applies directly to ongoing and future national programs, such as Advanced Satcom and RADARSAT.

In 1995–96, the Space Technology program has overseen a variety of programmatic and technical achievements from its in-house and contracting-out activities:

- awarding ESA major contracts to Canadian companies for onboard processing technologies and the Envisat Program;
- moving the development of a bolometric array detector to a prototype stage as a prelude to full commercialization;
- completing a prototype laser scanner vision system for future use on the space shuttle;
- initiating development of advanced technologies and concepts for future SAR missions, such as RADARSAT III, jointly with the private sector;
- demonstrating a low-cost portable "suitcase" terminal for communications in areas with inadequate terrestrial infrastructure;
- developing a complete facility for testing the ACS systems for spacecraft; and
- implementing the new Strategic Space Technology Development programs, composed of the Industry Partnership Program, Technology Diffusion Program, and International Cooperation Program.

Figure 21
1995–96 Comparison of Main Estimates to
Actuals

FINANCIAL PERFORMANCE
SPACE TECHNOLOGY

(thousands of dollars)

(shaded lines show Actuals)

	Operating ¹	Capital ¹	Grants and Contributions	Gross Expenditures	Less: Revenues Credited to the Vote	Total
Service Lines /Sub- Activities						
Generic Technology Development	11,845	579	200	12,624	0	12,624
	12,435	570	98	13,103	0	13,103
Strategic Technology Development	1,250	0	350	1,600	0	1,600
	0	0	219	219	0	219
STEAR	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
ESA General Budget	0	0	8,001	8,001	0	8,001
	0	0	8,047	8,047	0	8,047
ESA Other Programs	0	0	749	749	0	749
	0	0	1,735	1,735	0	1,735
David Florida Laboratory	122	38	0	160	0	160
	455	103	0	558	0	558
Total Estimates	13,217	617	9,300	23,134	0	23,134
Total Actuals	12,890	673	10,099	23,662	0	23,662

(1) Includes contributions to employee benefit plans.

7. Executive and Horizontal Coordination

Results Expectations

- **Effective management of the Long Term Space Plan II**
- **Increased awareness of and education on the importance of space**

The main operational outputs of the Executive and Horizontal Coordination business line include the following:

- objectives and orientations for management of CSA's business;
- liaison with portfolio departments and central agencies;
- reports on federal government departments, Ottawa environment and portfolio activities;

- objectives, policies, programmatic priorities and strategies for participation in and contributions to federal activities;
- strategic program-level interface with stakeholders;
- reports on factors affecting space and business line and program areas;
- analysis of national and international policies and activities and their interrelationship with space, CSP and CSA;
- building and management of foreign partnerships to support the implementation of CSP;
- support to the export development activities of the Canadian space industry;
- management of the CSA's political relationships with foreign agencies and partners;
- implementation of policies and strategies to build partnerships with industry and provinces in support of space R&D and technology development, applications, commercialization and transfer; and
- communications and awareness strategies to maximize the impact on the public's perception of space.

Performance

In 1995–96, the major accomplishments of this component have been the following:

- consolidating industrial-cooperation activities with federal regional departments in the context of the two memoranda of understanding signed with ACOA and the Federal Office of Regional Development–Québec;
- editing a revised and enhanced version of the Canadian Space Directory database, listing the industries, universities, and research centres' capacities and competencies, as well as the different government levels involved in the implementation of CSP;
- organizing the annual conference, SIFAC '95, in Charlottetown in May 1995, and industrial missions to facilitate industrial partnerships and contracting opportunities for SMEs, particularly with large Canadian firms;
- signing memoranda of understanding with China and Ukraine in support of Canadian space-sector export initiatives;
- organizing an industrial mission to Beijing and governmental missions to Japan and Argentina and hosting a French industrial mission and a German governmental mission to Canada;
- writing, in consultation with the Working Group on International Trade in Space and Space-Related Products, the *1996–97 Canadian International Business Strategy for Space*;
- developing an international marketing strategy;

- formulating the terms of reference for the review of federal and private-sector space-related facilities;
- signing a memorandum of understanding with DND to define the objectives pursued by CSA–DND cooperation and putting in place cooperative-mechanisms-level activities; and
- developing a Corporate Communications Strategy and concluding a major awareness program across Canada.
- various space hardware qualifications by DFL, for CSA business line needs and other external clients.

Figure 22
1995–96 Comparison of Main
Estimates to Actuals

FINANCIAL PERFORMANCE
EXECUTIVE AND HORIZONTAL COORDINATION

(thousands of dollars)

(shaded lines show Actuals)

	Operating ¹	Capital ¹	Grants and Contributions	Gross Expenditures	Less: Revenues Credited to the Vote	Total
Service Lines /Sub- Activities						
Executive	1,022	0	0	1,022	0	1,022
	1,031	0	0	1,031	0	1,031
Executive Functions	8,790	242	695	9,727	0	9,727
	8,606	364	646	9,616	0	9,616
Corporate Functions	8,446	3,364	0	11,810	0	11,810
	7,940	3,181	0	11,121	0	11,121
Total Estimates	18,258	3,606	695	22,559	0	22,559
Total Actuals	17,577	3,545	646	21,768	0	21,768

(1) Includes contributions to employee benefit plans.

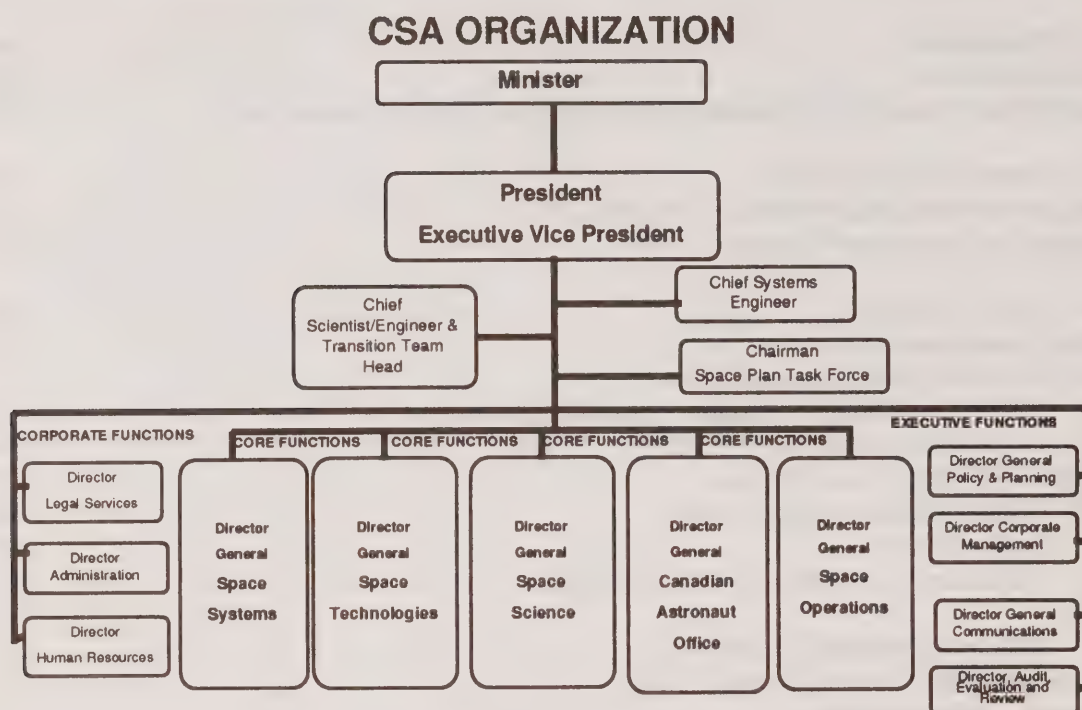
Section IV

Supplementary Information

Appendix 1 — Organization	58
1.1 Organization Chart	58
1.2 Resource Requirements by Organization/Program Structure and Business Line	59
Appendix 2 — Personnel Requirements	60
2.1 Details of Personnel Requirements by Business Line	60
2.2 Summary by Professional Category	61
Appendix 3 — Capital Projects	62
3.1 Capital Expenditures by Business Line	62
3.2 List of Capital Projects by Business Line	63
3.2.1 Explanation of Major Changes Between Previously and Currently Estimated Total Costs	64
3.3 Description of Major Crown Projects	65
3.3.1 Canadian Space Station Program	65
3.3.2 RADARSAT I	67
3.3.3 Addendum on the David Florida Laboratory	69
Appendix 4 — Additional Financial Information	73
4.1 Net Program Expenditures by Business Line	73
4.2 Revenues and Expenditures	74
4.2.1 Gross and Net Departmental Expenditures by Business Line	74
4.2.2 Transfer Payments by Business Line	76
4.2.3 Revolving Funds	78
4.2.4 List of Related Tax Incentives	79
4.2.5 Presentation by Standard Object	80
4.3 Assets	81
4.3.1 Summary of Loans and Investments	81
4.4 Liabilities	82
4.4.1 List of Contingent Liabilities	82
Appendix 5 — Statutes Administered by the Canadian Space Agency	83
Appendix 6 — References	84
Abbreviations and Acronyms	85

Appendix 1 — Organization

1.1 Organization Chart



Appendix 1 — Organization

1.2 Resource Requirements by Organization / Program Structure and Business Line (\$000)

Organization/Program Structure	1997-98 Main Estimates							Total
	Business Lines / Activities							
	EO	SC	CSSP	CAP	SS	ST	EHC	
Executive							1,043	1,043
Executive Functions	12,440						7,351	19,791
Corporate Functions							9,818	9,818
Space Systems			51,121					51,121
Space Technologies	16,517	18,574				27,702		62,793
Space Science					29,666		265	29,931
Canadian Astronaut Office				6,679				6,679
Space Operations	2,027	6,337	96	96	192	960	1,056	10,764
Subtotal	30,984	24,911	51,217	6,775	29,858	28,662	19,533	191,940
Revenues credited to the Vote	(7,403)							(7,403)
Total	23,581	24,911	51,217	6,775	29,858	28,662	19,533	184,537

Abbreviations:

EO	Earth Observation
SC	Satellite Communications
CSSP	Canadian Space Station Program
CAP	Canadian Astronaut Program
SS	Space Science
ST	Space Technology
EHC	Executive and Horizontal Coordination.

Appendix 2 — Personnel Requirements

2.1 Details of Personnel Requirements by Business Line (FTEs)

	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates	1998-99 Planned	1999-2000 Planned
Business Lines						
Earth Observation	44	43	33	26	27	27
Satellite Communications	18	15	4	20	23	22
Canadian Space Station Program	65	65	89	67	67	67
Canadian Astronaut Program	30	39	22	14	14	14
Space Science	28	29	36	20	20	20
Space Technology	56	62	62	64	64	64
Executive and Horizontal Coordination	114	117	103	*179	137	138
Total	355	370	349	**390	352	352

* The apparent FTE increase in the Executive and Horizontal Coordination is a result of CSA reorganization, which regrouped Administrative and Support functions that were previously distributed among the various business lines.

** The total FTE increase will permit CSA to make the necessary resource adjustments required to reduce its contractuels significantly during the reorganizational transition period in 1997-98.

Appendix 2 — Personnel Requirements

2.2 Summary by Professional Category (FTEs)

	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates	1998-99 Planned	1999-2000 Planned
Order-in-Council Appointments	2	2	2	2	2	2
Executive Group	21	26	27	27	21	21
Astronaut	8	8	8	7	7	7
Scientific and Professional	163	176	174	166	163	163
Administrative and Foreign Service	66	67	62	94	76	76
Technical	23	26	25	25	25	25
Administrative Support	70	64	51	68	57	57
Operational	2	1	0	1	1	1
Total	355	370	349	**390	352	352

** The total FTE increase will permit CSA to make the necessary resource adjustments required to reduce its contractals significantly during the reorganizational transition period in 1997-98.

Appendix 3 — Capital Projects

3.1 Capital Expenditures by Business Line (\$000)

	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 ¹ Estimates	1998-99 ¹ Planned	1999-2000 ¹ Planned
Business Lines						
A. Earth Observation	65,503	58,963	32,183	18,781	28,342	27,043
B. Satellite Communications	593	558	365	2,500	2,000	800
C. Canadian Space Station Program	141,469	117,668	76,335	51,121	21,222	11,410
D. Canadian Astronaut Program	903	29	92	0	0	0
E. Space Science	28,983	30,402	29,862	26,429	25,209	20,759
F. Space Technology	707	673	5,931	6,124	5,027	4,925
G. Executive and Horizontal Coordination	5,015	3,545	172	421	370	123
Total	243,173	211,838	144,940	105,376	82,170	65,060

(1) Includes contributions to employee benefit plans for the Space Station and RADARSAT major Crown projects.

Appendix 3 — Capital Projects

3.2 List of Capital Projects by Business Line (\$000)

Business Lines	Previously Estimated Total Cost	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 1997	Estimates 1997-98	Future Years Requirements
A. Earth Observation					
1. RADARSAT I	615,163	615,293	574,004	1,163	40,126
2. RADARSAT follow-on, planning	16,163	16,070	12,956	0	3,114
3. EO Support Program	87,064	83,304	17,482	17,265	48,557
4. Misc. capital projects				353	
				18,781	
B. Satellite Communications					
1. Building refit / DFL	7,111	7,111	3,111	2,500	1,500
C. Canadian Space Station Program	1,187,234	1,167,227	1,070,974	51,121	45,132
D. Space Science					
1. Space Science projects				26,429	
E. Space Technology					
1. Misc. capital projects				938	
2. STEAR Program				5,186	
				6,124	
F. Executive and Horizontal Coordination					
1. Misc. capital projects				421	
Total Capital Expenditures				105,376	

Appendix 3 — Capital Projects

3.2.1 Explanation of Major Changes Between Previously and Currently Estimated Total Costs (\$000)

	Previously Estimated Total Cost	Currently Estimated Total Cost	Increase (Decrease)	Explanation
Business Lines				
A. Earth Observation				
3. Earth Observation Support Program	87,064	83,304	(3,760)	The Earth Observation Support Program has been de-scoped
C. Canadian Space Station Program	1,187,234	1,167,227	(20,007)	The STEAR program was transferred out of the major Crown project and is now in a different business line (Space Technology)

Appendix 3 — Capital Projects

3.3 Description of Major Crown Projects

A project is deemed to be a major Crown project (MCP) when its estimated cost will exceed \$100 million and Treasury Board would assess the project as being one with a high risk. Treasury Board may dictate that projects with total projected cost of less than \$100 million but with a current risk assessment of high be managed as MCPs. Further, Treasury Board reserves the right to require any project exceeding the Minister's delegated project-approval authority to be managed as an MCP.

Two of the projects in the CSA's capital program are MCPs. Reports on each are provided below.

3.3.1 Canadian Space Station Program

Overview

On January 25, 1984, the President of the United States directed NASA to develop and place into orbit a permanently staffed space station. Friends and allies of the United States were invited to participate in its development and use, to share the benefits, and to promote peace, prosperity and freedom through this cooperative venture. In September 1988, Canada signed a formal agreement with the governments of the United States, member states of the European Space Agency (ESA), and Japan to participate in the International Space Station Program. Canada's participation includes the design, construction, and operation of the Mobile Servicing System (MSS), plus responsibilities for the operations and use of the Space Station.

The Canadian Space Station Program received Effective Project Approval (EPA) from Treasury Board in February 1990. The program defines all activities required to discharge Canada's obligations up to and including completion of the on-orbit testing and commissioning of MSS.

Performance Objectives

- To develop and provide the space and ground elements that constitute MSS
- To develop the capability to assume operational responsibility for the Canadian-supplied elements
- To facilitate the use of the Space Station by Canadian industry, government and university sectors
- To develop and apply strategic technologies of significance to MSS, particularly in the field of automation and robotics
- To participate in the international management process established for the Space Station

Socioeconomic Objectives

- To improve regional distribution of space-related government expenditures
- To foster an environment conducive to the commercialization of technologies resulting from the program

Cost Objective

The total cost of the Canadian Space Station Program from 1990–91 to 1999–2000 is as follows:

(millions of dollars)	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 1997	Estimates 1997–98	Future Years' Requirements
	1,167,227	1,070,974	51,121	45,132

Schedule Objective

The schedule of the Canadian Space Station Program is designed to meet the requirements agreed to for implementation of the International Space Station Program. A summary of the Canadian phases follows:

	Schedule	
	Start	End
Phase A — Preliminary studies	Oct 1984	Aug 1985
Phase B — Project definition	Jul 1985	Jul 1987
Phase C — Design and development	Jul 1987	Apr 1993
Phase D1 — Manufacturing and testing	Dec 1992	Apr 1999
Phase D2 — Interim operations	Jan 1999	Apr 2000
Project evaluation	Feb 2000	Apr 2000

Equipment Element	Delivery	Launch
Space Station Remote Manipulator System	Apr 1997	Jan 1999
Mobile Base System	Oct 1998	Aug 1999

Lead and Participating Departments

Lead Authority: Canadian Space Agency
Service Department: Public Works and Government Services Canada

Major Milestones

The following table outlines the international milestones driving the Canadian Space Station Program:

Canadian Space Station	Date
Initiation of CSA's development and design phase	Jul 1987
First MSS elements delivery	Jan 1998
First Space Station elements launch	Nov 1998
First MSS elements launch (SSRMS)	Jan 1999
Second MSS elements launch (MBS)	Aug 1999
Permanently manned capability	Jun 2002

Achievements

By the end of March 1997, the manufacture and assembly of the Space Station Remote Manipulator System (SSRMS) (flight model) will be complete, and the manufacture and assembly of the Mobile Base System (MBS) will follow soon after. Acceptance reviews for both SSRMS and MBS are planned activities for 1997. Integration and test activities are under way (fall of 1996), with all flight units integrated and undergoing testing. Negotiations with primary contractors have been finalized for activities to be carried out after the acceptance review on SSRMS and MBS, as well as on launch support and sustaining engineering.

In 1996, the preliminary design for the Canadian Space Vision Program (CSVS) was completed, and in November 1996 the system was flown on mission STS-80. By the end of March 1997, the Mobile Operations Training Centre (MOTS) will be complete, and the Multimedia Learning Centre (MMLC) and the Virtual Operations Training Environment (VOTE) are well under way.

Since 1984 the program has issued about 750 contracts (\$919 million), with expenditures benefitting all regions of the country, accruing social economic benefits of \$2.6 billion and creating 31,000 jobs.

About 120 contracts have been awarded to 71 companies as contractors, along with 31 other companies and 29 universities and institutes as subcontractors, including regional ventures in Saskatchewan, Quebec and the Atlantic Provinces. These contracts are for the automation of operations; autonomous robotics; machine vision, path planning and collision avoidance; materials; tactile and proximity sensors; and ground control. The administration of Strategic Technologies for Automation and Robotics (STEAR) will be suspended by 1996-97 as it moves under more compatible administration in other areas of CSA's revised organization.

3.3.2 RADARSAT I

Overview

RADARSAT I is a Canadian-led project involving the United States, several of the provinces, and the private sector. This sophisticated remote-sensing satellite, carrying Synthetic Aperture Radar (SAR), was launched in November 1995 and will operate for about five years. It will be able to cover most of Canada every 72 hours; the Arctic, every 24 hours. It will monitor and map renewable resources for the

agricultural and forestry sectors. RADARSAT I will gather the data needed for more efficient resource management; ice, ocean and environmental monitoring; and Arctic and offshore surveillance. RADARSAT I will also support fishing, shipping, oil exploration, offshore drilling, and ocean research. The development and operation of this system are expected to generate 10,000 person-years of employment within Canada and provide more than \$1 billion in benefits to the Canadian private and public sectors. In addition (and excluding a direct contribution of \$32.0 million by the Province of Quebec to the primary contractor), a total of \$93.4 million is expected in revenues to support the development and operations of RADARSAT I. This includes \$53.0 million in royalties on worldwide sales of RADARSAT I data, \$10.0 million from RADARSAT International Inc. (RSI) for equipment, and \$30.4 million from provincial governments for work related to satellite construction.

Lead and Participating Departments

Lead Authority: Canadian Space Agency
 Service Department: Public Works and Government Services Canada
 Third Party: Natural Resources Canada

Major Milestones

Phase	Description	Date
A	Preliminary studies	Completed
B	Feasibility and concept definition	Completed
C1	Systems requirement and preliminary design	Completed
C2	Development and testing up to Qualification Test Review	Completed
D1	Manufacture of the protoflight subsystems up to acceptance testing of the subsystems	Completed
D2	Assembly and integration of the subsystems up to Flight Readiness Review, plus post-launch and commissioning activities up to System Acceptance	Completed
E	Operations	April 1996 to March 2001

Summary of Costs

(thousands of dollars)	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31 1997	Estimates 1997-98	Future Years' Requirements
RADARSAT I	615,293	574,004	1,163	40,126

Achievements

EPA was obtained for RADARSAT I in March 1991. The Preliminary Design Review was held in July 1991, marking the end of the C1 phase. A contract for phase C2-D1 was awarded to the primary contractor in July 1991, with an amendment to cover all activities of the contractor until completion of phase D2. In 1994-95, the manufacturing, assembly, integration and testing were done on all the major subsystems, and contracts were awarded for all the significant ground-segment subsystems. During

1995–96, the spacecraft was assembled and tested and the full Space Ground System was qualified. RADARSAT I was launched in November 1995 and began system operations in April 1996. The system includes SAR data-receiving stations at Prince Albert, Saskatchewan; Gatineau, Quebec; and Fairbanks, Alaska. CSA and RSI signed agreements with network stations in Norway, United Kingdom, Singapore, China and Japan for the direct reception of the RADARSAT data.

3.3.3 Addendum on the David Florida Laboratory

Objective

- To cost-effectively provide an environmental test facility capable of meeting the current and emerging needs of Canada's space community and space-related objectives

Operating Context

The David Florida Laboratory (DFL) is Canada's national facility for testing, assembly and integration of satellites and other space hardware. Within the context of the current reorganization, DFL has been integrated into the Space Operations Branch of CSA. DFL is considered a critical component of CSA infrastructure, supporting CSA's priorities in the business lines and serving the private sector in the development and qualification of its space products. The costs of DFL are charged separately to the various main activities on business lines as shown in Figure 23.

Figure 23
Distribution of DFL Costs

	1997–98
Business Lines	
Earth Observation	864
Satellite Communications	6,337
Canadian Space Station Program ¹	96
Canadian Astronaut Program	96
Space Science	192
Space Technology	960
Executive and Horizontal Coordination	1,056
Total DFL costs	9,601

(1) Canadian Space Station Program, or "Space Robotics Development and Operations."

Change-Management Issues

A review has been undertaken of major Canadian space facilities, both public and private, with a view to ascertaining the scope of efficiency and effectiveness in the use of these facilities and providing an adequate framework within which to update a business plan for DFL.

DFL is a world-class facility for the integration and environmental testing of space systems and subsystems. DFL is needed for the completion of MSS and for conducting subsystem and component

testing for many customers, both in industry (commercial export sales) and in government (e.g., space science instruments). However, the programs of LTSP II have no defined workload for large-satellite integration and testing after 2001 (the RADARSAT II), and, as a result, program review removed most of the operational funding for DFL for after that year.

During this planning period, CSA will continue to maintain and operate DFL facilities for industry while working to define and assess its longer term large-satellite workload through dialogue with other government departments, such as Department of National Defence, on facility needs for their space projects and with international partners. As part of the reorganization of CSA, DFL has been integrated into the Space Operations Branch, in which its role as a critical component of CSA's infrastructure will be further defined and established. In parallel, CSA will enter into discussions with the private sector regarding alternatives for keeping the facility open (e.g., revised fee structures, private-sector partnerships). These discussions will be carried out in the context of the overall review of space facilities.

The rationalization study of major facilities will be completed in mid-1997, when a new business framework for the DFL will have been developed to deal with alternative approaches to DFL operations after 2001, including reduced levels of operation, private-sector partnerships or continued operation by the CSA, as an essential element of industrial strategy and to meet identified Canadian needs.

Results Expectations

The intended effects of the maintenance and operation of DFL include contributions to industrial growth, development and competitiveness; high-technology employment; technological autonomy in space (communications and remote sensing); contributions to the Consolidated Revenue Fund; and national and international recognition of Canadian capabilities in space.

In 1997-98, DFL will

- provide environmental testing in support of Canada's contribution to the International Space Station Program, through the qualification of system motor modules, end effectors and joints;
- provide environmental testing at both the system and subsystem levels to a range of domestic and foreign clients on a number of space- and terrestrial-based programs;
- prepare facilities to properly accommodate RADARSAT II spacecraft;
- continue the mid-life refit of the building to preserve, restore and maintain the facilities at an acceptable level and continue with detailed planning for refitting major elements of DFL test equipment; and
- continue marketing efforts for spacecraft-level assembly, integration and test (AI&T) work, both unilaterally and in conjunction with Canadian industry.

Actual Performance

The main program and operational outputs of DFL are the maintenance and operation of a national facility for spacecraft assembly, integration and testing in support of CSP; timely and accurate testing of satellites and other space-based and ground-segment hardware; the ongoing provision of world-class test facilities; and the acquisition and development of test technologies.

Since 1995–96, DFL environmental test facilities contributed to several programs and projects. The following are some operational highlights:

- a full environmental-test campaign, consisting of thermal vacuum, vibration and radio-frequency testing, as well as integration- and ambient-deployment testing on the mobile-communications satellites MSAT M1 and M2 — *supporting Satellite Communications*;
- a full environmental-test campaign (thermal vacuum, vibration and radio-frequency testing), plus integration and ambient deployments on RADARSAT I — *supporting Earth Observation*;
- vibration, thermal-vacuum, thermal passive intermodulation measurement (PIM), electromagnetic compatibility, radio frequency (RF) and deployment testing on a series of Skynet ultrahigh-frequency deployable helical antennas (qualification, engineering and flight models) — *supporting the development of the Canadian space industry*;
- significant progress in the environmental-test program for MSS, Canada's contribution to the International Space Station Program, including completion of testing of the qualification model of MBS and several system joints, motor modules and latching end effectors — *supporting the Canadian Space Station Program*;
- initiated environmental testing on the *Indostar* communications satellite for Spar Aerospace and CTA Space Systems of McLean, Virginia — *supporting the development of the Canadian space industry*;
- radio-frequency and thermal PIM testing on a number of INMARSAT aeronautical antennas for a variety of antenna manufacturers, both domestic and foreign — *supporting development of the Canadian space industry*;
- RF testing of DSAR [developmental SAR antenna] for RADARSAT II — *supporting Earth Observation and Space Technology*;
- environmental testing of Space Science's experimental facilities, including the Aquatic Research Facility (ARF), the Commercial Float Zone Furnace (CFZF), the Queen's University Experiment on Liquid Diffusion (QUELD II), Measurement of Pollution in the Troposphere (MOPITT), the thermal plasma analyser (TPA) and Neurolab Visual Coordination Facility (VCF) — *(supporting Space Science)*;
- environmental testing of the Canadian Astronaut Program's experiments and payloads, such as the space debris shield, the Microgravity Isolation Mount (MIM), and the Advanced Space Vision System (ASVS) — *supporting the Canadian Astronaut Program*;
- initiated practical-test phase of ESA's electrostatic discharge (ESD) characterization R&D program (ESD aspects of satellite design) with Matra Marconi Space, France — *supporting Space Technology*;
- participated in the systems engineering and technical assistance portion of Telesat Canada's consulting contract with NSPO, Taiwan, for the integration and test of the Taiwanese *Rocsat 1* satellite — *supporting development of the Canadian space industry*; and

- hosted about 400 registered visitors representing national and international delegations, serving to augment the international recognition of Canadian capabilities in space-based technology — *supporting increased awareness of and education on the importance of space.*

Appendix 4 — Additional Financial Information

4.1 Net Program Expenditures by Business Line

Financial Requirements 1997-98					
(thousands of dollars)					
				Spending Authorities	
	Gross Expenditures Total	Revenues Credited to the Vote	Total Ministry Main Estimates	Statutory Expenditures	Voted Appropriations Non-Statutory Expenditures
Canadian Space Agency					
Business Lines					
Earth Observation	30,984	(7,403)	23,581	(398)	23,183
Satellite Communications	24,911	0	24,911	(197)	24,714
Canadian Space Station Program	51,217	0	51,217	(716)	50,501
Canadian Astronaut Program	6,775	0	6,775	(234)	6,541
Space Science	29,858	0	29,858	(418)	29,440
Space Technology	28,662	0	28,662	(701)	27,961
Executive and Horizontal Coordination	19,533	0	19,533	(1,023)	18,510
Total Program	191,940	(7,403)	184,537	(3,687)	180,850
Revenue Credited to the Vote	(7,403)				
Other Revenues and Expenditures					
Revenue credited to the Consolidated Revenue Fund	(428)		(428)		
Estimated cost of services provided without charge by other Government departments	1,554		1,554		
Net Program Expenditures	185,663		185,663		

Appendix 4 — Additional Financial Information

4.2 Revenues and Expenditures

4.2.1 Gross and Net Departmental Expenditures by Business Line (\$000)

	Estimates 1996-97	Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-2000
Gross Expenditures by Business Lines				
Earth Observation	51,325	30,984	37,729	33,176
Satellite Communications	14,889	24,911	21,732	8,746
Canadian Space Station Program	85,858	51,217	21,308	11,480
Canadian Astronaut Program	8,783	6,775	6,705	4,690
Space Science	33,464	29,858	28,382	23,296
Space Technology	23,566	28,662	24,906	24,357
Executive and Horizontal Coordination	17,638	19,533	18,307	17,625
Total Gross Expenditures	235,523	191,940	159,069	123,370
Less:				
Revenues Credited to the Vote				
Revenues Credited to the Consolidated Revenue Fund by Business Lines				
Earth Observation	(8,600)	(7,403)	(14,700)	(16,400)
	(87)	(37)	(30)	(26)
Satellite Communications				
	(133)	(275)	(305)	(292)
Canadian Space Station Program				
	(42)	(4)	(4)	(4)
Canadian Astronaut Program				
	0	(4)	(4)	(4)
Space Science				
	0	(8)	(4)	(9)
Space Technology				
	0	(42)	(34)	(43)
Executive and Horizontal Coordination				
	(129)	(58)	(54)	(64)
Total Revenues Credited to the Vote and to the Consolidated Revenue Fund	(8,991)	(7,831)	(15,135)	(16,842)
Net Expenditures by Business Lines				
Earth Observation	42,638	23,544	22,999	16,750
Satellite Communications	14,756	24,636	21,427	8,454
Canadian Space Station Program	85,858	51,213	21,304	11,476
Canadian Astronaut Program	8,783	6,775	6,705	4,690
Space Science	33,464	29,858	28,382	23,296
Space Technology	23,566	28,662	24,906	24,357
Executive and Horizontal Coordination	17,509	19,475	18,253	17,561
Total Net Expenditures	226,532	184,163	143,976	106,584

Appendix 4 — Additional Financial Information

4.2 Revenues and Expenditures

4.2.1.1 Details of Revenues by Business Line (\$000)

	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates	1998-99 Planned	1999-2000 Planned
Revenue Credited to the Vote by Business Lines						
<i>Earth Observation</i>						
Contributions from the provinces for RADARSAT I development	1,116					
Recovery from RADARSAT International for data processor*			2,500	2,500		
Royalties			6,100	4,903	14,700	16,400
Total Credited to the Vote	1,116	0	8,600	7,403	14,700	16,400
Revenue Credited to the Consolidated Revenue Fund by Business Lines						
<i>Earth Observation</i>						
DFL testing service fees	393	452	87	37	30	26
<i>Satellite Communications</i>						
DFL testing service fees	595	1,630	133	275	305	292
<i>Canadian Space Station Program</i>						
DFL testing service fees	11	215	42	4	4	4
<i>Canadian Astronaut Program</i>						
DFL testing service fees		32		4	4	4
<i>Space Science</i>						
DFL testing service fees		32		8	4	9
<i>Space Technology</i>						
DFL testing service fees	21	130		42	34	43
<i>Executive and Horizontal Coordination</i>						
DFL testing service fees	43	338	117	46	42	52
Rental fees	6	18	12	12	12	12
Miscellaneous	1	2				
Total credited to CRF	1,070	2,849	391	428	435	442
Total Program Revenues	2,186	2,849	8,991	7,831	15,135	16,842

* The 1996-97 actual recovery from RSI for the data processor are \$7.5 M.

Appendix 4 — Additional Financial Information

4.2 Revenues and Expenditures

4.2.2 Transfer Payments by Business Line (\$000)

	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates	1998-99 Planned	1999-2000 Planned
Grants by Business Lines						
Space Science	300	150	150	150	0	0
Space Technology	178	317	875	750	890	890
Executive and Horizontal Coordination	152	271	365	231	225	225
Total Grants	630	738	1,390	1,131	1,115	1,115
Contributions Business Lines						
Earth Observation	15,442	16,199	18,475	11,190	8,480	5,298
Satellite Communications	8,213	5,549	10,398	15,577	12,544	1,358
Space Technology	8,873	9,782	9,057	8,284	6,325	6,186
Executive and Horizontal Coordination	344	375	270	145	145	146
Total Contributions	32,872	31,905	38,200	35,196	27,494	12,988
Total Grants and Contributions	33,502	32,643	39,590	36,327	28,609	14,103

Appendix 4 — Additional Financial Information

4.2 Revenues and Expenditures

4.2.2.1 Details of Transfer Payments by Business Line (\$000)

	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates
Grants by Business Lines				
<i>Space Science</i>				
Grants to Ryerson Polytechnical University	300	150	150	150
<i>Space Technology</i>				
Grants for space-research partnerships	134	219	600	500
Grants for scholarships for space-related research	44	98	125	150
Grants for postdoctoral fellowships	0	0	150	100
<i>Executive and Horizontal Coordination</i>				
Internal Space University	100	190	175	175
Grants for promotion of the CSP and commercial exploitation of space technology	52	77	55	0
Grants for the Youth Awareness Program	0	4	35	56
Awards and Recognition Program	0	0	100	0
Total Grants	630	738	1,390	1,131
Contributions by Business Lines				
<i>Earth Observation</i>				
Contribution to ESA's Earth Observation Preparatory Program	1,082	1,379	1,181	1,279
Contribution to ESA's European Remote Sensing Satellite Program I	3,958	3,208	2,480	0
Contribution to ESA's European Remote Sensing Satellite Program II	4,045	3,353	4,193	0
Contribution to ESA's Preparatory Program of the first Polar Orbit Earth Observation Mission Program	6,357	8,259	10,621	9,911
<i>Satellite Communications</i>				
Contribution to ESA's Payload and Spacecraft Development and Experimentation Program	2,758	49	0	0
Contribution to ESA's Data Relay and Technology Mission Program	1,689	1,384	2,255	1,041
Contribution to ESA's Advanced Systems and Technology Program	705	835	869	0
Contribution to ESA's Advanced Research in Telecommunications Systems Program	3,061	3,281	7,274	14,536
<i>Space Technology</i>				
Contribution to ESA's General Support Technology Program	0	958	440	419
Contribution to ESA's Data Users Program	0	0	210	0
Contribution to ESA's European Manned Space Program	1,003	777	0	0
Contribution to ESA's general budget	7,870	8,047	8,407	7,865
<i>Executive and Horizontal Coordination</i>				
Contributions for promotion of the CSP and commercial exploitation of space technology	344	375	245	0
Contributions for the Youth Awareness Program	0	0	25	145
Total Contributions	32,872	31,905	38,200	35,196
Total Grants and Contributions	33,502	32,643	39,590	36,327

Appendix 4 — Additional Financial Information

4.2 Revenues and Expenditures

4.2.3 Revolving Funds

Canadian Space Agency does not have revolving funds.

Appendix 4 — Additional Financial Information

4.2.4 List of Related Tax Incentives

Canadian Space Agency does not have Related Tax Incentives.

Appendix 4 — Additional Financial Information

4.2 Revenues and Expenditures

4.2.5 Presentation by Standard Object (\$000)

	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates	1998-99 Planned	1999-2000 Planned
Personnel						
Salaries and wages	20,738	22,124	21,855	21,689	21,168	20,865
Contributions to employee benefit plans	2,970	3,123	3,169	3,687	3,599	3,547
	23,708	25,247	25,024	25,376	24,767	24,412
Goods and Services						
Transportation and communications	4,831	5,517	4,526	3,529	3,020	2,285
Information	819	1,296	1,016	761	732	395
Professional and special services	76,194	88,351	35,771	30,511	29,086	27,241
Rentals	846	570	382	536	501	457
Purchased repair and upkeep	1,377	3,119	2,372	1,849	1,749	1,690
Utilities, materials and supplies	3,770	3,750	4,276	3,269	2,964	2,253
Other subsidies and payments	304	13,111	30	2,267	2,264	2,231
	88,141	115,714	48,373	42,722	40,316	36,552
Capital	173,352	124,015	122,536	87,515	65,377	48,303
Transfer Payments						
Grants	630	738	1,390	1,131	1,115	1,115
Contributions	32,872	31,905	38,200	35,196	27,494	12,988
	33,502	32,643	39,590	36,327	28,609	14,103
Gross Expenditures	318,703	297,619	235,523	191,940	159,069	123,370
Less:	(1,116)	0.00	(8,600)	(7,403)	(14,700)	(16,400)
Revenues Credited to the Vote						
Net Budgetary Expenditures	317,587	297,619	226,923	184,537	144,369	106,970

Appendix 4 — Additional Financial Information

4.3 Assets

4.3.1 Summary of Loans and Investments

Canadian Space Agency does not have loans and investments.

Appendix 4 — Additional Financial Information

4.4 Liabilities

4.4.1 List of Contingent Liabilities

As of March 31, 1996, Canadian Space Agency does not have Contingent liabilities.

Appendix 5 — Statutes Administered by the Canadian Space Agency

Canadian Space Agency Act

(S.C. 1990, c. 13)

Appendix 6 — References

Abbreviations and Acronyms

A

ACOA	Atlantic Canada Opportunities Agency
AI&T	Assenbly, integration and test
ARF	Aquatic Research Facility
ARTES	Advance Research in the Telecommunications Systems Program
ASTP	Advance Systems and Technology Program
ASVS	Advanced Space Vision System

C

CCRS	Canada Centre for Remote Sensing
CFZF	Commercial Float Zone Furnace
CNES	Centre national d'études spatiales français (French Space Agency)
CPA	cold plasma analyser
CRC	Communications Research Centre
CSA	Canadian Space Agency
CSP	Canadian Space Program
CSVS	Canadian Space Vision Program

D

DA	Departmental Approval
DFL	David Florida Laboratory
DND	Department of National Defence
DUP	Data User Program

E

EMC	elecromagnetic compatibility
EOPP	Earth Observation Preparatory Program
EPA	Effective Program Approval
ERS-01/02	European Remote Sensing
ESA	European Space Agency
ESD	electrostatic discharge

F

FORD-Q	Federal Office of Regional Development–Quebec
FBI	Federal Building Initiative
FTE	full-time equivalent
FUME	Far Ultraviolet Spectroscopic Explorer

G

GSTP	General Support Technology Program
------	------------------------------------

I

IGA	Intergovernmental Agreement
IML-1 & 2	International Microgravity Laboratories

J

JPL Jet Propulsion Laboratory

L

LTSP II Long Term Space Plan II

M

MBS Mobile Base System
MCP major Crown project
MIM Microgravity Isolation Mount
MMLC Multimedia Learning Centre
MOPITT Measurement of Pollution In the Troposphere
MOTS Mobile Operations Training Simulator
MOU memorandum of understanding
MRC Medical Research Council of Canada
MSAT Mobile Satellite
MSS Mobile Servicing System
MSTP European Manned Space Program

N

NASA National Aeronautics and Space Administration
NRC National Research Council of Canada
NSERC Natural Sciences and Engineering Research Council of Canada

O

OPF Operation Plan Framework
OSIRIS Optical Spectrograph and Infrared Imaging System

P

PAS Program Activity Structure
PIM passive intermodulation measurement
POEM/ENVISAT Polar Orbit Earth Observation Mission
PPA Preliminary Project Approval
PRAB Program Review Approval Board
PSDE Payload and Spacecraft Development and Experimentation
PWGSC Public Works and Government Services Canada

Q

QUELD Queen's University Experiment on Liquid Diffusion

R

RF radio frequency
RSI RADARSAT International Inc.

S

SAR Synthetic Aperture Radar
SIFAC-95 Space Industry Forum in Atlantic Canada
SME small- and medium-scale enterprise

SMS	suprathermal ion mass spectrometer
SOSC	Space Operations Support Centre
SPDM	Special Purpose Dextrous Manipulator
SRMS	Space Remote Manipulator Simulator
SSRMS	Space Station Remote Manipulator System
STACI	Space Technology Atlantic Canada Initiative
STEAR	Strategic Technologies for Automation and Robotics
STS-77 & 78	Space Transportation System
SVS	Space Vision System

T	
TMI	Telesat Mobile International
TPA	thermal plasma analyser

U	
UARS	Upper-Atmospheric Research Satellite

V	
VCF	Visual coordination facility
VOTE	Virtual Operations Training Environment
VSOP	Very Long Baseline Interferometry Space Observatory Project

W	
WED	Western Economic Diversification
WINDII	Wind Imaging Interferometer

R	RSI RADARSAT International Inc.	Radar à synthèse d'ouverture
S	SAP SBM SEM SIFCA-95 SIM SIMS STACI STS-77 et 78 STSS SVS	Structure d'activité de programme Système de base mobile Système d'entretien mobile Forum sur l'industrie spatiale au Canada atlantique Support d'isolation en microgravité Spectromètre de masse à ions superthermiques Initiative de technologies spatiales du Canada atlantique Système de transport spatial (missions de la navette) Simulateur du télémanipulateur de la Station spatiale Système de vision spatiale canadien
T	TPSCC TSAR	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada Technologies stratégiques en automatisation et en robotique
U	UARS	Satellite de recherche sur la haute atmosphère
V	VOTE VSOP	Environnement de formation virtuelle aux opérations Projet japonais d'observatoire spatial par radiointerférométrie à très longue base
W	WINDII	Interféromètre canadien d'imagerie des vents

I	IAR	Installation aquatique de recherche
	IBF	Initiative des bâtiments fédéraux
	IGA	Accord intergouvernemental
	IML-1 et 2	Laboratoires internationaux de microgravité
J	JPL	Laboratoire Jet Propulsion
L	LDF	Laboratoire David Florida
M	MAS	Manipulateur agile spécialisé
	MDN	Ministère de la Défense nationale
	MIEP	Mesure d'intermodulation à l'état passif
	MOPITT	Mesure de la pollution dans la troposphère
	MOTS	Simulateur de formation aux opérations mobiles
	MSAT	Satellite du service mobile
	MSTP	Programme européen de moyens de transport spatial habités
N	NASA	National Aeronautics and Space Administration
P	PCL	Plan-cadre opérationnel
	PCVS	Programme canadien de vision spatiale
	PE	Protocole d'entente
	PSTS	Programme général de technologie de soutien
	PME	Petite et moyenne entreprise
	POEM/ENVISAT	Mission d'observation de la Terre sur orbite polaire
	PPOT	Programme préparatoire à l'observation de la Terre
	PSC	Programme spatial canadien
	PSDE	Programme de développement et d'expérimentation de charges utiles et d'engins spatiaux
	PSLT II	Plan spatial à long terme II
	PUD	Programme des utilisateurs de données
Q	QUELD	Expérience de l'Université Queen's sur la diffusion dans les métaux liquides

Abréviations et sigles

A	ADP	Approbation définitive du projet
	AEI	Assemblage, essai et intégration
	AM	Approbation ministérielle
	AP	Analysateur de plasma froid
	APCA	Agence de promotion économique du Canada atlantique
	APP	Approbation préliminaire de projet
	APT	Analysateur de plasma thermique
	ARTES	Programme de recherche de pointe sur les systèmes de télécommunications
	ASC	Agence spatiale canadienne
	ASE	Agence spatiale européenne
	ASTP	Programme de systèmes et de technologies de pointe
	ASVS	Système de vision spatiale de pointe

B	BRDR-Q	Bureau fédéral de développement régional (Québec)
----------	--------	---

C	CAMM	Centre d'apprentissage multimédia
	CCT	Centre canadien de télédétection
	CE	Compatibilité électromagnétique
	CEAP	Comité d'examen et d'approbation de programmes
	CNES	Centre national d'études spatiales (France)
	CRC	Centre de recherches sur les communications
	CRM	Conseil de recherches médicales
	CRNC	Conseil national de recherches du Canada
	CRSNG	Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie
	CSOS	Centre de soutien des opérations spatiales

E	ERS-01/02	Satellite européen de télédétection
	ESD	Perturbations électrostatiques
	ETP	Équivalent temps plein

F	FCZF	Four commercial en zone flottante
	FUNE	Télescope d'exploration spectroscopique dans l'ultraviolet lointain

G	GPE	Grand projet de l'État
----------	-----	------------------------

Loi sur l'Agence spatiale canadienne

(S.C. 1990, c. 13)

Annexe 4 — Information financière additionnelle

4.4 Passif

4.4.1 Liste des éléments de passif éventuel

Au 31 mars 1996, l'Agence spatiale canadienne n'avait pas d'éléments de passif éventuel.

Annexe 4 — Information financière additionnelle

4.3 Actif

4.3.1 Résumé des emprunts et des investissements

L'Agence spatiale canadienne n'a pas d'emprunts ni d'investissements.

Annexe 4 — Information financière additionnelle

4.2 Recettes et dépenses

4.2.5 Présentation par article courant (en milliers de dollars)

	Données réelles 1994-1995	Données réelles 1995-1996	Données budg- tales 1996-1997	Données budgétaires 1997-1998	Données prévision- nelles 1998-1999	Données prévision- nelles 1999-2000
Personnel						
Traitements et salaires	20 738	22 124	21 855	21 689	21 168	20 865
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	2 970	3 123	3 169	3 687	3 599	3 547
	23 708	25 247	25 024	25 376	24 767	24 412
Biens et services						
Transports et communications	4 831	5 517	4 526	3 529	3 020	2 285
Information	819	1 296	1 016	761	732	395
Services professionnels et spéciaux	76 194	88 351	35 771	30 511	29 086	27 241
Locations	846	570	382	536	501	457
Achat de services de réparation et d'entretien	1 377	3 119	2 372	1 849	1 749	1 690
Services publics, matériaux et fournitures	3 770	3 750	4 276	3 269	2 964	2 253
Autres subventions et paiements	304	13 111	30	2 267	2 264	2 231
	88 141	115 714	48 373	42 722	40 316	36 552
Depenses en capital	173 352	124 015	122 536	87 515	65 377	48 303
Paiements de transfert	630	738	1 390	1 131	1 115	1 115
Subventions						
Contributions	32 872	31 905	38 200	35 196	27 494	12 988
	33 502	32 643	39 590	36 327	28 609	14 103
Depenses brutes	318 703	297 619	235 523	191 940	159 069	123 370
Moins :						
Recettes à valoir sur le crédit	(1 116)	0	(8 600)	(7 403)	(14 700)	(16 400)
Depenses budgétaires nettes	317 587	297 619	226 923	184 537	144 369	106 970

Annexe 4 — Information financière additionnelle

4.2.4 Liste des stimulants fiscaux connexes

L'Agence spatiale canadienne n'a pas de stimulants fiscaux connexes.

Annexe 4 — Information financière supplémentaire

4.2 Recettes et dépenses 4.2.3 Fonds renouvelables

L'Agence spatiale canadienne n'a pas de fonds renouvelables.

Annexe 4 — Information financière additionnelle

4.2 Recettes et dépenses

4.2.2.1 Détails des paiements de transfert par secteur d'activité (en milliers de dollars)

	Subventions par secteur d'activité			
	Données réelles 1994-1995	Données réelles 1995-1996	Budget principal 1996-1997	Budget principal 1997-1998
Sciences spatiales				
Subventions à la Ryerson Polytechnical University	300	150	150	150
Technologie spatiale				
Subventions pour des partenariats de recherche spatiale	134	219	600	500
Subventions pour des bourses en recherche spatiale	44	98	125	150
Subventions pour des bourses postdoctorales	0	0	150	100
Direction et coordination horizontale				
Internal Space University	100	190	175	175
Subventions de promotion du PSC et d'exploitation commerciale de la technologie spatiale	52	77	55	0
Subventions pour le Programme de sensibilisation des jeunes	0	4	35	56
Prix pour le Programme de reconnaissance	0	0	100	0
Total des subventions	630	738	1 390	1 131

Contributions par secteur d'activité

Observation de la Terre				
Contribution au Programme préparatoire de l'Observation de la Terre de l'ASE	1 082	1 379	1 181	1 279
Contribution au Programme I de satellite de télédétection européen de l'ASE	3 958	3 208	2 480	0
Contribution au Programme II de satellite de télédétection européen de l'ASE	4 045	3 353	4 193	0
Contribution au Programme préparatoire de l'ASE pour la première mission d'observation de la Terre sur orbite polaire	6 357	8 259	10 621	9 911
Télécommunications par satellites				
Contribution à l'ASE - Programme de développement et d'expérimentation de charges utiles et d'engins spatiaux	2 758	49	0	0
Contribution à l'ASE - Programme de relais de données et de missions technologiques	1 689	1 384	2 255	1 041
Contribution à l'ASE - Programme des systèmes et des technologies de pointe	705	835	869	0
Contribution à l'ASE - Programme de recherche en systèmes de télécommunications de pointe	3 061	3 281	7 274	14 536
Technologie spatiale				
Contribution à l'ASE - Programme général de technologies de soutien	0	958	440	419
Contribution à l'ASE - Programme des utilisateurs de données	0	0	210	0
Contribution à l'ASE - Programme spatial européen d'habitation	1 003	777	0	0
Contribution à l'ASE - Budget général	7 870	8 047	8 407	7 865
Direction et coordination horizontale				
Contribution pour la promotion du PSC et de l'exploitation commerciale de la technologie spatiale	344	375	245	0
Contribution au Programme de sensibilisation des jeunes	0	0	25	145
Total des contributions	32 872	31 905	38 200	35 196
Total des subventions et contributions	33 502	32 643	39 590	36 327

Annexe 4 — Renseignements financiers supplémentaires

4.2 Recettes et dépenses

4.2.2 Paiements de transfert par secteur d'activité (en milliers de dollars)

	Données 1994-1995	Données réelles 1995-1996	Données budgétaires 1996-1997	Données budgétaires 1997-1998	Données prévision- nelles 1998-1999	Données prévision- nelles 1999-2000
Subventions par secteur d'activité						
Sciences spatiales	300	150	150	150	0	0
Technologie spatiale	178	317	875	750	890	890
Direction et coordination horizontale	152	271	365	231	225	225
Total des subventions	630	738	1 390	1 131	1 115	1 115
Contributions par secteur d'activité						
Observation de la Terre	15 442	16 199	18 475	11 190	8 480	5 298
Télécommunications par satellites	8 213	5 549	10 398	15 577	12 544	1 358
Technologie spatiale	8 873	9 782	9 057	8 284	6 325	6 186
Direction et coordination horizontale	344	375	270	145	145	146
Total des contributions	32 872	31 905	38 200	35 196	27 494	12 988
Total des subventions et contributions	33 502	32 643	39 590	36 327	28 609	14 103

Annexe 4 — Information financière additionnelle

4.2 Recettes et dépenses

4.2.1.1 Détails des recettes par secteur d'activité (en milliers de dollars)

Données	Données	Données	Données	Données	Données
1994-1995	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000
réelles	réelles	réelles	prévisions	prévisions	prévisions
Données	Données	Données	Données	Données	Données

Recettes à valoir sur le crédit par secteur d'activité

Observation de la Terre

Contributions des provinces pour le développement de RADARSAT I

Recouvrement auprès de RADARSAT International pour le système de traitement des données

Redevances

1 116	0	8 600	7 403	14 700	16 400
1 116	0	6 100	4 903	14 700	16 400

Recettes à valoir sur le Trésor par secteur d'activité

Observation de la Terre

Frais pour les services d'essais du LDF

Télécommunications par satellites

Frais pour les services d'essais du LDF

Programme canadien de la Station spatiale

Frais pour les services d'essais du LDF

Programme des astronautes canadiens

Frais pour les services d'essais du LDF

Sciences spatiales

Frais pour les services d'essais du LDF

Technologie spatiale

Frais pour les services d'essais du LDF

Direction et coordination horizontale

Frais pour les services d'essais du LDF

Frais de location

Divers

Total à valoir sur le Trésor

1 070	2 849	391	428	435	442
2 186	2 849	8 991	7 831	15 135	16 842

Total des recettes du programme

* Le recouvrement réel de 1996-1997 auprès de RADARSAT International pour le système de traitement des données se chiffre à 7,5 millions de dollars.

Annexe 4 — Information financière additionnelle

4.2 Recettes et dépenses

4.2.1 Dépenses brutes et nettes du programme par secteur d'activité (en milliers de dollars)

	Budget principal 1996-1997	Budget principal 1997-1998	Prévisions 1998-1999	Prévisions 1999-2000
Dépenses brutes par secteur d'activité				
Observation de la Terre	51 325	30 984	37 729	33 176
Télécommunications par satellites	14 889	24 911	21 732	8 746
Programme canadien de la Station spatiale	80 592	51 217	21 308	11 483
Programme des astronautes canadiens	8 783	6 775	6 705	4 690
Sciences spatiales	33 464	29 858	28 382	23 296
Technologie spatiale	28 832	28 662	24 906	24 357
Direction et coordination horizontale	17 638	19 533	18 307	17 625
Dépenses totales brutes	235 523	191 940	159 069	123 370
Moins :				
Recettes à valoir sur le crédit				
Observation de la Terre	(8 600)	(7 403)	(14 700)	(16 400)
Télécommunications par satellites	(87)	(37)	(30)	(26)
Programme canadien de la Station spatiale	(133)	(275)	(305)	(292)
Programme des astronautes canadiens	(42)	(4)	(4)	(4)
Sciences spatiales	0	(4)	(4)	(4)
Technologie spatiale	0	(8)	(4)	(9)
Direction et coordination horizontale	0	(42)	(34)	(43)
Recettes à valoir sur le Trésor par secteur d'activité	(8 600)	(7 403)	(14 700)	(16 400)
Dépenses nettes par secteur d'activité				
Observation de la Terre	42 638	23 544	22 999	16 750
Télécommunications par satellites	14 756	24 636	21 427	8 454
Programme canadien de la Station spatiale	80 550	51 213	21 304	11 476
Programme des astronautes canadiens	8 783	6 775	6 705	4 690
Sciences spatiales	33 464	29 858	28 382	23 296
Technologies spatiales	28 832	28 662	24 906	24 357
Direction et coordination horizontale	17 509	19 475	18 253	17 561
Dépenses nettes totales	226 532	184 163	143 976	106 584
Total des recettes à valoir sur le crédit et le Trésor	(8 991)	(7 831)	(15 135)	(16 842)

Annexe 4 — Information financière additionnelle

4.1 Dépenses de programme nettes par secteur d'activité

Besoins financiers 1997-1998

(en milliers de dollars)

Autorisations de dépenser									
Crédits votés - dépenses non législatives	Dépenses législatives	Total - Budget principal	Recettes à valoir sur le crédit	Total des dépenses brutes					
Secteur activité					Agence spatiale canadienne				
23 183	(398)	23 581	(7 403)	30 984	Observation de la Terre				
24 714	(197)	24 911	0	24 911	Télécommunications par satellites				
50 501	(716)	51 217	0	51 217	Programme canadien de la Station spatiale				
6 541	(234)	6 775	0	6 775	Programme des astronautes canadiens				
29 440	(418)	29 858	0	29 858	Sciences spatiales				
27 961	(701)	28 662	0	28 662	Technologie spatiale				
18 510	(1 023)	19 533	0	19 533	Direction et coordination horizontale				
Total pour le programme					191 940	(7 403)	184 537	(3 687)	180 850
Recettes à valoir sur le crédit									
Autres recettes et dépenses									
Recettes à valoir sur le Trésor					(428)				
Coût estimé des services offerts sans frais par les autres ministères					1 554				
Dépenses nettes du programme					185 663				
					185 663				

- la troposphère (MOPITT), l'analyseur de plasma thermique (APT) et l'installation de coordination visuelle de Neurolab (VCF) - à l'appui des Sciences spatiales;
- essais d'environnement des expériences et des charges utiles du Programme des astronautes canadiens, tels que le pare-débris spatial, le support d'isolation en microgravité (SIM) et le Système de vision spatiale perfectionné (ASVS) — à l'appui du Programme des astronautes canadiens;
- phase d'essai pratique du Programme de R-D pour la caractérisation des perturbations électrostatiques (ESD) de l'ASE (aspects électrostatiques de la conception des satellites) en collaboration avec la société Matra Marconi de France — à l'appui de la Technologie spatiale;
- participation aux travaux d'ingénierie de systèmes et à la partie assistance technique du contrat de Télésat Canada avec NSPO, Taiwan, pour l'intégration et la mise à l'essai du satellite taiwanais *Rocsat 1* — à l'appui du développement de l'industrie spatiale canadienne;
- accueil de quelque 400 visiteurs inscrits représentant des délégations nationales et internationales, permettant de favoriser la reconnaissance internationale de la capacité canadienne en matière de technologies spatiales — à l'appui de la sensibilisation à l'importance de l'espace et de l'éducation à ce sujet.

- poursuivra la réfection du bâtiment, à mi-chemin de sa durée utile, pour préserver, entretenir ou rénover les installations à un niveau acceptable et continuera la planification détaillée de la remise en état des grands éléments du matériel d'essai du LDF;
- poursuivra les efforts de commercialisation consacrés à l'assemblage, à l'essai et à l'intégration des engins spatiaux, en travaillant tantôt isolément tantôt en collaboration avec les membres de l'industrie canadienne.

Rendement réel

Les principaux résultats du programme et des opérations du LDF sont l'entretien et l'exploitation d'une installation nationale où s'effectuent l'assemblage, l'intégration et l'essai d'engins spatiaux à l'appui du PSC; la mise à l'essai, exacte et opportune, de satellites et d'autres matériels spatiaux et terrestres; la mise à disposition d'installations permanentes d'essai de calibre mondial; l'acquisition et le développement de technologies d'essai.

Depuis 1995-1996, les installations d'essais d'environnement ont appuyé plusieurs programmes et projets. Voici quelques faits saillants :

- un ensemble complet d'essais d'environnement, comprenant un vide thermique, des essais de vibrations et de radiofréquences, de même que des essais d'intégration et d'ambiance pour les satellites de télécommunication du service mobile MSAT M1 et M2 — à l'appui des Télécommunications par satellites;
- un ensemble complet d'essais d'intégration et d'ambiance pour RADARSAT I — à l'appui de radiofréquences), en plus d'essais d'intégration et d'ambiance pour RADARSAT I — à l'appui de l'Observation de la Terre;

- essais de vibrations, de vide thermique, de mesure du niveau d'intermodulation passive thermique (PIM), de compatibilité électromagnétique, de radiofréquences et de déploiement pour une série d'antennes hélicoidales à fréquences décimétriques de Skynet (modèles de qualification, d'ingénierie et de vol) — à l'appui du développement de l'industrie spatiale canadienne;

- progrès considérables dans le programme d'essais d'environnement pour le SEM, soit la contribution du Canada au Programme de la Station spatiale internationale, dont des essais du modèle de qualification du SBM et de plusieurs articulations, modules motorisés et effecteurs — à l'appui du Programme canadien de la Station spatiale;

- essais d'environnement sur le satellite de télécommunications *INDOSTAR* pour les sociétés Spar Aérospatiale et CTA Space Systems de McLean, en Virginie — à l'appui du développement de l'industrie spatiale canadienne;

- essais PIM de radiofréquences et thermiques sur un certain nombre d'antennes aéronautiques INMARSAT pour le compte de divers fabricants d'antennes, tant nationaux qu'étrangers — à l'appui du développement de l'industrie spatiale canadienne;

- essais de radiofréquences du Radar à antenne synthétique expérimental pour RADARSAT II — à l'appui de l'Observation de la Terre et de la Technologie spatiale;

- essais d'environnement des installations expérimentales des Sciences spatiales, dont l'Installation aquatique de recherche (IAR), le four commercial en zone flottante (FCZF), l'expérience de l'Université Queen's sur la diffusion dans les métaux liquides (QUELD II), la mesure de la pollution de

On a entrepris un examen des principales installations spatiales du Canada, tant publiques que privées, dans le but de déterminer le degré d'efficacité et d'efficience dans l'utilisation de ces installations et d'établir un cadre adéquat pour la mise à jour du plan d'activités du LDF.

Le LDF est une installation de calibre mondial chargée de l'intégration et des essais d'environnement des systèmes et des sous-systèmes spatiaux. Le LDF est nécessaire pour terminer le SEM et pour mettre à l'essai les sous-systèmes et les composants de nombreux clients, tant de l'industrie (ventes commerciales à l'exportation) que du gouvernement (p. ex. : instruments de sciences spatiales). Toutefois, les programmes du PSLT II ne prévoient pas de travaux d'intégration de satellites lourds et de mise à l'essai après 2001 (RADARSAT II), de sorte que la plus grande partie des fonds de fonctionnement du Laboratoire ont été supprimés après cette année-là par suite de l'Examen des programmes.

Pendant la période visée par le plan, l'Agence continuera d'entretenir et d'exploiter les installations du LDF pour l'industrie tout en travaillant à définir et à évaluer la charge de travail à long terme pour les satellites lourds, après consultation des autres ministères intéressés, tels que le ministère de la Défense nationale, pour connaître leurs besoins en installations pour leurs projets spatiaux, et d'autres partenaires internationaux. Dans le cadre de la réorganisation de l'ASC, le LDF a été intégré à la Direction générale des opérations spatiales, où son rôle a titre d'élément essentiel de l'infrastructure de l'ASC sera de nouveau défini et établi. Parallèlement, l'Agence entamera des pourparlers avec le secteur privé concernant les options à envisager pour maintenir le laboratoire ouvert (p. ex. : barème de frais révisé, partenariats avec le secteur privé). Ces discussions se feront dans le contexte de l'examen global des installations spatiales.

L'étude de rationalisation des principales installations sera réalisée au milieu de 1997, une fois qu'on aura élaboré un nouveau cadre opérationnel pour le LDF afin d'examiner les solutions possibles pour la période postérieure à 2001, soit, notamment, une réduction des activités, des partenariats avec le secteur privé ou la poursuite de l'exploitation par l'ASC à titre d'élément essentiel de la stratégie industrielle et à titre d'installation destinée à répondre aux besoins des Canadiens.

Résultats escomptés

Les effets attendus de l'entretien et de l'exploitation du LDF sont une contribution à la croissance, à l'expansion et à la compétitivité de l'industrie; la création d'emplois dans le secteur de la haute technologie; l'autonomie technologique dans le domaine spatial (télécommunications et télédétection); la production de recettes pour le Trésor; la reconnaissance, à l'échelle nationale et internationale, des capacités du Canada dans le domaine spatial.

En 1997-1998, le LDF :

- effectuera des essais d'environnement à l'appui de la contribution du Canada au Programme de la Station spatiale internationale, par la qualification de modules motorisés, d'effecteurs et d'articulations;
- réalisera des essais d'environnement de systèmes et de sous-systèmes, pour le compte d'une vaste gamme de clients nationaux et étrangers, destinés à des programmes spatiaux et terrestres;
- préparera les installations en vue de la réception de l'engin spatial RADARSAT II;

L'approbation définitive de RADARSAT I a été obtenue en mars 1991. L'examen de la conception préliminaire a eu lieu en juillet 1991, marquant la fin de la phase C1. Un marché pour la phase C2-D1 a été attribué à l'entrepreneur principal en juillet 1991 et l'on s'est entendu sur une modification à ce marché qui porte sur toutes les activités de l'entrepreneur jusqu'à la fin de la phase D2. En 1994-1995, on a procédé à la fabrication, à l'assemblage, à l'intégration et aux essais de tous les principaux sous-systèmes. Des marchés ont été attribués pour tous les sous-systèmes importants du volet terrestre. En 1995-1996, l'engin spatial a été assemblé et mis à l'essai, puis la totalité du système spatial et terrestre a subi les tests de qualification. RADARSAT I a été lancé en novembre 1995 et a entrepris ses opérations réseau en avril 1996. Le réseau comprend les stations de réception de données RSO de Prince Albert, en Saskatchewan, de Gatineau, au Québec, et de Fairbanks, en Alaska. L'Agence et RADARSAT International ont conclu des accords avec des stations du réseau de Norvège, du Royaume-Uni, de Singapour, de Chine et du Japon pour la réception directe des données de RADARSAT.

3.3.3 Renseignements complémentaires sur le Laboratoire David Florida

Objectif

- Offrir à moindre coût des installations d'essais d'environnement capables de répondre aux besoins actuels et nouveaux de la communauté spatiale du Canada et aux objectifs spatiaux connexes

Contexte de fonctionnement

Le Laboratoire David Florida (LDF) est le centre canadien servant à l'assemblage, à l'essai et à l'intégration de satellites et d'autres matériels spatiaux. Dans le cadre de la restructuration actuelle, le LDF a été intégré à la Direction générale des opérations spatiales de l'ASC. Le Laboratoire est considéré comme une composante essentielle des infrastructures de l'ASC qui appuie les objectifs prioritaires des différents secteurs d'activité. Le LDF contribue également au projet de développement et de qualification des produits spatiaux du secteur privé. Les coûts du Laboratoire sont imputés séparément aux diverses activités principales des secteurs d'activité, comme le montre la figure 23.

Tableau 23
Ventilation des coûts du LDF

Gamme de services ou sous-activité		1997-1998
Observation de la Terre	864	
Télécommunications par satellites	6 337	
Programme canadien de la Station spatiale ¹	96	
Programme des astronautes canadiens	96	
Sciences spatiales	192	
Technologie spatiale	960	
Direction et coordination horizontale	1 056	
Total des coûts du LDF		9 601

(1) Programme canadien de la Station spatiale, ou « Développement de la robotique et des opérations spatiales ».

RADARSAT I est un projet canadien auquel participent les États-Unis, plusieurs provinces et le secteur privé. Ce satellite perfectionné de télédétection est doté d'un Radar à synthèse d'ouverture (RSO) et son lancement a été effectué en novembre 1995. Il demeurera opérationnel pendant environ cinq ans et couvrira la majeure partie du Canada, toutes les 72 heures, et l'Arctique, toutes les 24 heures. RADARSAT I permettra de surveiller et de répertorier les ressources renouvelables à l'intention des secteurs agricole et forestier. Il fournira des données essentielles qui permettront de mieux gérer nos ressources, de surveiller les océans, le mouvement des glaces et l'environnement, ainsi que d'observer l'Arctique et les activités au large. RADARSAT I aidera également les secteurs des pêches, du transport maritime, de l'exploration pétrolière, des forages en mer et de la recherche océanique. Le développement et l'exploitation de RADARSAT I devrait créer de l'emploi pour 10 000 années-personnes au Canada et assurer des retombées de plus de 1 milliard de dollars pour les secteurs public et privé du pays. En outre (sans compter une contribution directe du Québec de 32 millions de dollars à l'entrepreneur principal), des recettes totales de 913,4 millions de dollars devraient découler du développement et des opérations de RADARSAT I. Ce montant englobe 53 millions de dollars en redevances sur la vente à l'échelle mondiale de données de RADARSAT I, 10 millions de dollars qui seront versés par RADARSAT International pour de l'équipement et 30,4 millions de dollars qui proviendront d'autres gouvernements provinciaux pour des travaux liés à la construction du satellite.

Ministères responsables et participants

Autorité responsable : Agence spatiale canadienne
Ministère chargé de la prestation de services : Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Tierce partie : Ressources naturelles Canada

Principales étapes

Phase	Description	Date
A	Études préliminaires	Terminées
B	Faisabilité et définition conceptuelle	Terminées
C1	Exigences liées au système et conception préliminaire	Terminées
C2	Développement et essais jusqu'à l'Examen des essais de qualification	Terminées
D1	Fabrication des sous-systèmes du prototype de vol jusqu'à l'essai	Terminée
D2	Assemblage et intégration des sous-systèmes jusqu'à la Revue de l'aptitude au vol, plus activités suivant le lancement et la mise en service jusqu'à l'acceptation des systèmes	Terminées
E	Exploitation	Avril 1996 à mars 2001

Résumé des coûts

(en milliers de dollars)	Coût total prévu actuellement	Dépenses prévues au 31 mars 1997	Budgets des dépenses 1997-1998	Besoins des années à venir
RADARSAT I	615 293	574 004	1 163	40 126

Ministères responsables et participants

Autorité responsable : Agence spatiale canadienne
Ministère chargé de la prestation de services : Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Étapes caractéristiques

Le tableau suivant présente les grandes étapes internationales qui ponctuent le Programme canadien de la Station spatiale.

Programme canadien de la Station spatiale		Date
Début de la phase de développement et de conception de l'ASC		Juil. 1987
Livraison des premiers éléments du SEM		Janv. 1998
Lancement des premiers éléments de la Station spatiale		Nov. 1998
Lancement des premiers éléments du SEM (TSS)		Janv. 1999
Lancement des deuxièmes éléments du SEM (SBM)		Août 1999
Capacité d'habitation permanente		Juin 2002

Réalisations

D'ici la fin du mois de mars 1997, la fabrication et l'assemblage du Télémanipulateur de la station spatiale (TSS) (modèle de vol) seront terminés. Peu après, le système de base mobile (SBM) sera fabriqué et assemblé. Les examens en vue de l'acceptation du TSS et du SBM sont prévus pour 1997. Les activités d'intégration et de mise à l'essai sont en cours (automne de 1996), alors que tous les éléments spatiaux ont été intégrés et que les essais ont commencé. Les négociations avec les entrepreneurs principaux sont terminées en ce qui concerne les activités à effectuer après l'examen d'acceptation du TSS et du SBM. Il en est de même pour les services de soutien et de génie préparatoires au lancement.

En 1996, la conception préliminaire du Programme de vision spatiale canadien (PVSC) a été réalisée et, en novembre 1996, le système a été embarqué pour la mission STS-80. D'ici la fin du mois de mars 1997, le Centre de formation aux opérations mobiles (MOTS) sera terminé et le Centre d'apprentissage multimédia (MLLC) ainsi que l'Environnement virtuel de formation aux opérations (VOTE) seront bien avancés.

Depuis 1984, quelque 750 contrats ont été adjugés dans le cadre du programme (919 millions de dollars), dominant lieu à des dépenses profitant à toutes les régions du pays, à des retombées socio-économiques de 2,6 milliards de dollars et à la création de 31 000 emplois.

Quelque 120 contrats ont été accordés à 71 sociétés à titre d'entrepreneurs principaux. D'autres contrats ont été accordés à des sous-traitants, soit 31 à d'autres sociétés et 29 à des universités et instituts, incluant des entreprises régionales en Saskatchewan, au Québec et dans les provinces de l'Atlantique. Ces marchés touchent les domaines suivants : automatisation des opérations, robotique autonome, vision machine, planification de route et évitement des collisions, matériaux, détecteurs tactiles et de proximité, contrôle au sol. L'administration des Technologies stratégiques pour l'automatisation et la robotique (TSAR) sera suspendue en 1996-1997, en attendant qu'elle soit rattachée à un secteur plus pertinent de l'organisation révisée de l'ASC.

- Améliorer la répartition régionale des dépenses du gouvernement dans le domaine spatial
- Promouvoir un contexte favorable à la commercialisation des technologies découlant du programme

Objectif en matière de coûts

Le coût total du Programme canadien de la Station spatiale de 1990-1991 à 1999-2000 s'établit comme suit :

(en milliers de dollars)			
Coût total prévu	Prévisions jusqu'au 31	Budget	Besoins pour les années futures
1 167 227	mars 1997	1997-1998	
	1 070 974	51 121	45 132

Objectif relatif au calendrier

Le calendrier du Programme canadien de la Station spatiale vise à permettre de satisfaire aux exigences de mise en œuvre du Programme de la station spatiale internationale. Les phases touchant le Canada sont les suivantes :

Calendrier		Élément d'équipement	
Fin	Début	Livraison	Lancement
Oct. 1985	Oct. 1984	Phase A (Études préliminaires)	
Jul. 1987	Jul. 1985	Phase B (Définition du projet)	
Avril 1993	Jul. 1987	Phase C (Conception et développement)	
Avril 1999	Déc. 1992	Phase D1 (Fabrication et mise à l'essai)	
Avril 2000	Janv. 1999	Phase D2 (Opérations provisoires)	
Avril 2000	Fév. 2000	Évaluation du projet	
		Télémanipulateur	Janv. 1999
		Système de base mobile	Oct. 1998
			Avril 1997
			Oct. 1998
			Avril 1999

3.3 Description des grands projets de l'État

Un projet est considéré comme un grand projet de l'État (GPE) lorsque son coût estimatif dépasse 100 millions de dollars et que le Conseil du Trésor juge que le projet présente des risques élevés. Le Conseil du Trésor peut exiger qu'un projet dont le coût total prévu est inférieur à 100 millions de dollars, mais dont le risque apparaît élevé, soit géré à titre de GPE. En outre, le Conseil du Trésor se réserve le droit d'exiger que tout projet dont le coût dépasse le montant du pouvoir délégué au Ministre en matière d'approbation de projets soit géré à titre de GPE. Deux des projets du programme d'immobilisations de l'ASC sont des GPE. Un compte rendu en est présenté ci-dessous.

3.3.1 Programme canadien de la Station spatiale

Aperçu

Le 25 janvier 1984, le président des États-Unis a demandé à la NASA de construire et de mettre en orbite une station spatiale habitée en permanence. Les amis et alliés des États-Unis ont été invités à participer à son développement et à son utilisation, à en partager les avantages, ainsi qu'à promouvoir la paix, la prospérité et la liberté par cette coentreprise. En septembre 1988, le Canada signait une entente officielle avec les gouvernements des États-Unis, des États membres de l'Agence spatiale européenne (ASE) et du Japon, définissant sa participation au Programme de la station spatiale internationale. La participation du Canada portait sur la conception, la construction et l'exploitation du Système d'entretien mobile (SEM), en plus de responsabilités à l'égard de l'exploitation et de l'utilisation de la station spatiale.

Le Programme canadien de la Station spatiale a fait l'objet d'une approbation définitive de projet du Conseil du Trésor en février 1990. Le Programme définit toutes les activités nécessaires pour que le Canada remplisse ses engagements jusqu'au moment des essais en orbite et de la mise en service du SEM.

Objectifs de rendement

- Créer et fournir les éléments spatiaux et terrestres qui constituent le SEM
- Se doter de la capacité nécessaire pour assumer les responsabilités opérationnelles à l'égard des éléments fournis par le Canada
- Faciliter l'utilisation de la station spatiale par l'industrie, les gouvernements et les universités du Canada
- Développer et appliquer des technologies stratégiques d'importance pour le SEM, notamment dans le domaine de l'automatisation et de la robotique
- Participer au processus de gestion internationale établie pour la station spatiale

Annexe 3 — Projets d'immobilisations

3.2.1 Explication des principaux écarts entre les coûts totaux évalués précédemment et actuellement (en milliers de dollars)

Secteur d'activité		Coût total -			
		évaluation	évaluation	actuelle	Augmentation
		précédente	actuelle	(Diminution)	Explication
A.	Observation de la Terre				
3.	Programme de soutien de l'Observation de la Terre	87 064	83 304	(3 760)	Le Programme de soutien de l'Observation de la Terre a réduit sa portée
C.	Programme canadien de la Station spatiale	1 187 234	1 167 227	(20 007)	Le programme TSAR a été retiré des grands projets de l'Etat et relève maintenant d'un secteur d'activité différent (Technologie spatiale)

Annexe 3 — Projets d'immobilisations

3.2 Liste des projets d'immobilisations par secteur d'activité (en milliers de dollars)

Secteur d'activité					
	Coût total prévu précédemment	Coût total prévu actuellement	Prévisions jusqu'au 31 mars 1997	dépenses 1997-1998	Budget des besoins pour les années futurs
A. Observation de la Terre	1. RADARSAT I	615 163	615 293	574 004	1 163
	2. Planification ultérieure de RADARSAT	16 163	16 070	12 956	0
	3. OT - Programme de soutien	87 064	83 304	17 482	17 265
	4. Projets d'immobilisations divers				353
					18 781
B. Télécommunications par satellites	1. Modernisation de l'immeuble du LDF	7 111	7 111	3 111	2 500
	C. Programme canadien de la Station spatiale	1 187 234	1 167 227	1 070 974	51 121
D. Sciences spatiales	1. Projets de sciences spatiales				26 429
	E. Technologie spatiale				
	1. Projets d'immobilisations divers				938
	2. Programme TSAR				5 186
F. Direction et coordination horizontale	1. Projets d'immobilisations divers				421
					6 124
Total des dépenses en capital					105 376

Annexe 3 — Projets d'immobilisations

3.1 Dépenses en capital par secteur d'activité (en milliers de dollars)

Données réelles	Données budgétaires	Données budgétaires	Données budgétaires	Données réelles	Données réelles
1994-1995	1995-1996	1996-1997	1998-1999	1998-1999	1999-2000

Secteur d'activité					
A. Observation de la Terre	65 503	58 963	32 183	18 781	28 342
B. Télécommunications par satellites	593	558	365	2 500	2 000
C. Programme canadien de la Station spatiale	141 469	117 668	76 335	51 121	21 222
D. Programme des astronautes canadiens	903	29	92	0	0
E. Sciences spatiales	28 983	30 402	29 862	26 429	25 209
F. Technologie spatiale	707	673	5 931	6 124	5 027
G. Direction et coordination horizontale	5 015	3 545	172	421	370
Total	243 173	211 838	144 940	105 376	82 170

(1) Incluant les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés pour les grands projets de l'État que sont la Station spatiale et RADARSAT.

Annexe 2 — Besoins en personnel

2.2 Résumé par catégorie professionnelle (ETP)

	Données réelles 1994-1995	Données réelles 1995-1996	Données budgétaires 1996-1997	Données budgétaires 1997-1998	Données prévisionnelles 1998-1999	Données prévisionnelles 1999-2000
Nominations par décret	2	2	2	2	2	2
Groupe de direction	21	26	27	27	21	21
Astronautes	8	8	8	7	7	7
Scientifique et professionnel	163	176	174	166	163	163
Services administratifs et extérieurs	66	67	62	94	76	76
Technique	23	26	25	25	25	25
Soutien administratif	70	64	51	68	57	57
Opérationnel	2	1	0	1	1	1
Total	355	370	349	**390	352	352

** L'augmentation totale du nombre d'ETP permettra à l'Agence, pendant la période de transition liée à la réorganisation en 1997-1998, de procéder aux ajustements nécessaires pour réduire sensiblement le nombre de contractuels auxquels l'Agence a recours.

Annexe 2 — Besoins en personnel

2.1 Détails des besoins en personnel par secteur d'activité (ETP)

Secteur d'activité	Données réelles 1994-1995	Données réelles 1995-1996	Données budgétaires 1996-1997	Données budgétaires 1997-1998	Données prévisions 1998-1999	Données prévisions 1999-2000
Observation de la Terre	44	43	33	26	27	27
Télécommunications par satellites	18	15	4	20	23	22
Programme canadien de la Station spatiale	65	65	89	67	67	67
Programme des astronautes canadiens	30	39	22	14	14	14
Sciences spatiales	28	29	36	20	20	20
Technologie spatiale	56	62	62	64	64	64
Direction et coordination horizontale	114	117	103	* 179	137	138
Total	355	370	349	**390	352	352

* L'augmentation apparente du nombre d'ETP au sein de la Direction et de la coordination horizontale est attribuable à la réorganisation de l'ASC, qui a regroupé les fonctions administratives et de soutien autrefois réparties entre les divers secteurs d'activité.

** L'augmentation totale du nombre d'ETP permettra à l'Agence, pendant la période de transition liée à la réorganisation en 1997-1998, de procéder aux ajustements nécessaires aux ressources pour réduire sensiblement le nombre de contractuels auxquels l'Agence a recours.

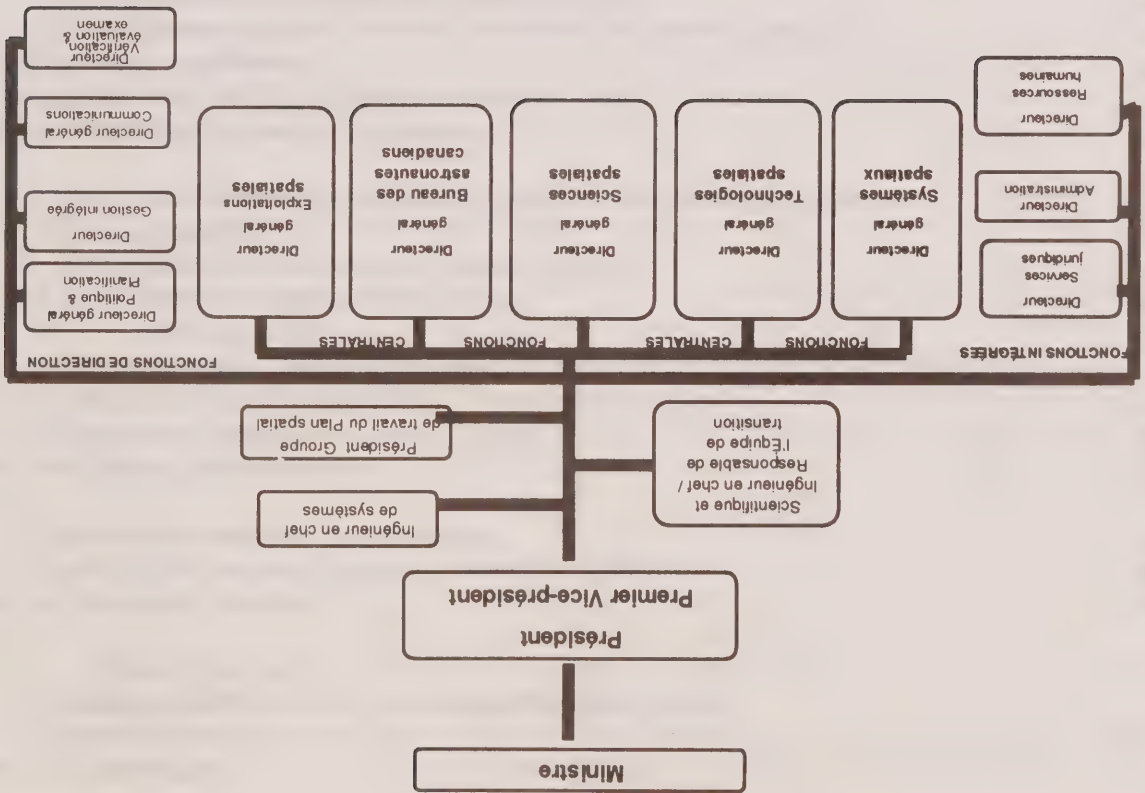
Annexe 1 — Organisation

	Besoins en ressources par organisation/programme et par secteur d'activité (en milliers de dollars)
1.2	

Budget des dépenses principal 1997-1998									
Secteur d'activités									
<hr/>									
<hr/>									
Organisation/programme									
<hr/>									
Direction									
Fonctions de direction		12 440				7 351		19 791	
Fonctions intégrées						9 818		9 818	
Systèmes spatiaux				51 121				51 121	
Technologie spatiale		16 517		18 574		27 702		62 793	
Sciences spatiales						29 666		265 29 931	
Programme des astronautes canadiens				6 679				6 679	
Exploitation spatiale		2 027		6 337		96 96		1 056 10 764	
Total partie		30 984		24 911		51 217 6 775		28 662 19 533 191 940	
Recettes à valoir sur le crédit		(7 403)							
Total		23 581		24 911		51 217 6 775		28 662 19 533 184 537	

Sigles : OT, Observation de la terre; TLS, Télécommunications par satellites; PCSI, Programme canadien de la Station spatiale; PAC, Programme des astronautes canadiens; SS, Sciences spatiales; TS, Technologie spatiale; DCH, Direction et coordination horizontale.

ASC ORGANIGRAMME



Section IV

Renseignements supplémentaires

62	Annexe 1 — Organisation
62	1.1 Organigramme
62	1.2 Besoins en ressources par organisation/programme et par
63	secteur d'activité
64	Annexe 2 — Besoins en personnel
64	2.1 Détails des besoins en personnel par secteur d'activité
65	2.2 Résumé par catégorie professionnelle
66	Annexe 3 — Projets d'immobilisations
66	3.1 Dépenses en capital par secteur d'activité
67	3.2 Liste des projets d'immobilisations par secteur d'activité
67	3.2.1 Explication des principaux écarts entre les coûts totaux évalués précédemment
68	et actuellement
69	3.3 Description des grands projets de l'État
69	3.3.1 Programme canadien de la Station spatiale
72	3.3.2 RADARSAT I
73	3.3.3 Renseignements complémentaires sur le Laboratoire David Florida
77	Annexe 4 — Information financière additionnelle
77	4.1 Dépenses de programme nettes par secteur d'activité
78	4.2 Recettes et dépenses
78	4.2.1 Dépenses brutes et nettes du programme par secteur d'activité
80	4.2.2 Paiements de transfert par secteur d'activité
82	4.2.3 Fonds renouvelables
83	4.2.4 Liste des stimulants fiscaux connexes
84	4.2.5 Présentation par article courant
85	4.3 Actif
85	4.3.1 Résumé des emprunts et des investissements
86	4.4 Passif
86	4.4.1 Liste des éléments de passif éventuel
87	Annexe 5 — Lois administrées par l'Agence spatiale canadienne
88	Annexe 6 — Références
89	Abréviations et sigles

- signature de protocoles d'entente avec la Chine et l'Ukraine à l'appui des initiatives d'exportation du secteur spatial canadien;
- organisation d'une mission industrielle à Beijing et de missions gouvernementales au Japon et en Argentine, et accueil d'une mission industrielle française et d'une mission de hauts fonctionnaires allemands au Canada;
- rédaction du document *Stratégie canadienne de commerce international en 1996-1997 pour l'industrie spatiale*, en collaboration avec le Groupe de travail sur le commerce international touchant l'espace et les produits spatiaux;
- élaboration d'une stratégie de commercialisation internationale;
- définition du cahier des charges de l'examen des installations fédérales et du secteur privé dans le domaine spatial;
- signature d'un protocole d'entente avec le MDN visant à définir les objectifs de la coopération ASC-MDN et mise en place de mécanismes et d'activités de collaboration;
- élaboration d'une stratégie de communications intégrées et exécution d'un vaste programme de sensibilisation dans toutes les régions du Canada;
- qualification de divers matériels spatiaux par le LDF, pour les besoins des secteurs d'activité de l'ASC et d'autres clients de l'extérieur.

Tableau 22
Comparaison entre les données du
Budget principal et les données réelles
de 1995-1996
DIRECTION ET COORDINATION HORIZONTALE
RENDEMENT FINANCIER

(en milliers de dollars)	(les zones ombragées présentent les données réelles)	Fonctionnement	Capital	Subventions et contributions	Dépenses brutes	Recettes à valoir sur le crédit	Total
--------------------------	--	----------------	---------	------------------------------	-----------------	---------------------------------	-------

Gamme de services ou sous-activité	1 022	0	0	1 022	0	1 022	1 022
Direction	1 031	0	0	1 031	0	1 031	1 031
Fonctions de direction	8 790	242	695	9 727	0	9 727	9 727
Fonctions intégrées	8 606	364	646	9 616	0	9 616	9 616
	8 446	3 364	0	11 810	0	11 810	11 810
	7 940	3 181	0	11 121	0	11 121	11 121
Total - Budget principal	18 258	3 606	695	22 559	0	22 559	22 559
Total - Données actuelles	17 577	3 545	646	21 768	0	21 768	21 768

(1) Incluant la contribution aux régimes d'avantages sociaux des employés.

Les principaux résultats des opérations du secteur d'activité Direction et coordination horizontale sont notamment les suivants :

- objectifs et orientations pour la gestion des opérations de l'ASC;
- liaison avec les ministères et les organismes centraux;
- rapports sur les ministères fédéraux, sur la situation à Ottawa et sur les activités de portefeuille;
- objectifs, politiques, priorités de programmes et stratégies pour la participation et la contribution à des activités fédérales;
- liaison stratégique avec les intervenants au niveau du programme;
- rapports sur les facteurs touchant l'espace ainsi que le secteur d'activité et les programmes;
- analyse des politiques et des activités nationales et internationales du point de vue de leurs liens avec l'espace, le PSC et l'Agence;
- formation et gestion de partenariats avec l'étranger afin d'appuyer la mise en œuvre du PSC;
- soutien des activités d'expansion des exportations de l'industrie spatiale canadienne;
- gestion des relations politiques de l'Agence avec les organismes et les partenaires étrangers;
- mise en œuvre de politiques et de stratégies en vue de former des partenariats avec l'industrie et les provinces à l'appui de la R-D spatiale ainsi que du développement, de l'application, de la commercialisation et du transfert de technologies.
- communications et stratégies de sensibilisation en vue de maximiser l'incidence sur la perception de l'espace par le public.

Rendement

En 1995-1996, les principales réalisations de cette activité sont les suivantes :

- consolidation des activités de coopération industrielle avec les organismes fédéraux de développement régional à la faveur de deux protocoles d'entente signés avec l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) et le Bureau fédéral de développement régional - Québec;
- publication d'une version revue et améliorée du *Répertoire spatial canadien*, énumérant les capacités et les compétences des centres de recherche, des universités et des entreprises, de même que les différents services et organismes gouvernementaux participant à la mise en œuvre du PSC;
- organisation de la Conférence annuelle FISCA 95 à Charlottetown, en mai 1995, et de missions industrielles visant à faciliter la création de partenariats industriels et l'obtention de nouveaux marchés pour les PME, plus particulièrement avec d'importantes sociétés canadiennes;

- mise en place d'une installation complète responsable des essais des systèmes ACS pour les engins spatiaux;
- mise en œuvre de nouveaux programmes de développement technologique spatial stratégique, comprenant le Programme de partenariats industriels, le Programme de diffusion technologique et le Programme de coopération internationale.

Tableau 21

Comparaison entre les données du Budget principal et les données réelles de 1995-1996

(en milliers de dollars)
(les zones ombragées présentent les données réelles)

	Fonction-nement ¹	Capital ¹	Subventions et contributions	Depenses brutes	Recettes à valoir sur le crédit	Total
Gamme de services ou sous-activité						
Développement de technologies générales	11 845	579	200	12 624	0	12 624
génériques	12 435	570	98	13 103	0	13 103
Développement de technologies stratégiques	1 250	0	350	1 600	0	1 600
TSAR	0	0	0	0	0	0
Budget général de l'ASE	0	0	8 001	8 001	0	8 001
Autres programmes de l'ASE	0	0	8 047	8 047	0	8 047
Laboratoire David Florida	122	38	0	160	0	160
Total - Budget principal	13 217	617	9 300	23 134	0	23 134
Total - Données réelles	12 890	673	10 099	23 662	0	23 662

(1) Incluant la contribution aux régimes d'avantages sociaux des employés.

7. Direction et coordination horizontale

Résultats escomptés

- Gestion efficace du Plan spatial à long terme II
- Sensibilisation accrue à l'importance de l'espace et éducation à ce sujet

dynamiques puisqu'elles ont obtenu plus de 50 p. 100 de la valeur totale des marchés. New projets ont été adjugés à des universités canadiennes dans le cadre du Programme de partenariats de recherche ASC-CRSNG, comprenant une contribution financière de l'industrie de 33 p. 100. Au total, 50 p. 100 des dépenses visaient des honoraires versés à des étudiants. L'Agence a conclu cinq accords de transfert de technologie à l'industrie. Ces réalisations montrent que le Programme répond aux besoins de l'industrie des technologies de pointe en matière de nouvelles technologies. Elles montrent également que l'industrie fait confiance à ces projets pour améliorer ses capacités techniques et produire des recettes, de même que pour trouver de nouveaux débouchés pour ses composants, ses systèmes et ses services.

Dans le cadre du Programme de diffusion de la technologie, 11 marchés ont été attribués dans le but de promouvoir les transferts de la technologie spatiale à des applications non spatiales et d'aider l'industrie à en démontrer la faisabilité et la viabilité économiques. Le nouveau Programme de coopération internationale a été lancé de manière à permettre la participation canadienne à des coentreprises avec des partenaires étrangers, dans le but de montrer la valeur de la technologie canadienne et de profiter des transferts de technologie de l'étranger. Ces programmes complètent les activités de développement technologique et assurent un meilleur positionnement de l'industrie canadienne tout en optimisant les retombées socio-économiques du Programme de la technologie spatiale pour les Canadiens.

En 1995-1996, l'Agence spatiale européenne a accordé des contrats d'une valeur de 20 millions de dollars à 18 sociétés du Canada. Ces contrats étaient directement liés aux domaines prioritaires du PSLT II, qui sont les télécommunications par satellites et l'observation de la Terre. Par exemple, l'industrie canadienne participe au développement des techniques de traitement embarqué ainsi que du matériel et des processeurs de l'Ouverture synthétique perfectionnée et du terminal en bande Ka.

La participation du Canada aux programmes de l'ASE depuis 1979 a donné aux sociétés canadiennes l'occasion de contribuer à l'avancement des technologies spatiales, de fournir des composants, des systèmes et des services, de former des alliances stratégiques industrielles avec l'industrie européenne, de s'établir sur le marché européen et d'accéder à d'autres marchés internationaux. En outre, l'expérience acquise par l'industrie au sein des programmes de l'ASE s'applique directement aux programmes nationaux en cours et futurs, tels que le satellite de télécommunications de pointe SATCOM et RADARSAT.

En 1995-1996, le secteur d'activité Technologie spatiale a compté à son actif plusieurs réalisations liées au programme ou d'ordre technique issues de ses activités internes et de sous-traitance :

- adjudication d'importants marchés de l'ASE à des sociétés canadiennes pour des technologies de traitement embarqué et pour le programme Envisat;
- progrès dans la réalisation d'un prototype du détecteur bolométrique en vue de sa commercialisation;
- achèvement d'un prototype de système de vision à balayage par faisceau laser devant être utilisé à bord de la navette spatiale;
- lancement de travaux de développement de technologies et de concepts de pointe pour des missions futures de RSO, telles que RADARSAT III, en collaboration avec le secteur privé;
- démonstration d'un terminal portable à coût modique pour les communications dans les secteurs dépourvus d'infrastructure terrestre adéquate;

6. Technologie spatiale

Résultats escomptés

- Retombées économiques (p. ex. : emploi, activité industrielle répartie dans les diverses régions) des investissements en technologies spatiales
- Amélioration de la capacité canadienne de R-D par le développement de technologies axées sur des applications
- Amélioration de la capacité technique et des recettes dans toute l'industrie canadienne des technologies de pointe
- Renforcement de l'aptitude à adopter, à adapter, à développer, à diffuser et à orienter la technologie dans l'industrie canadienne

Les principaux résultats du programme et des opérations de la Technologie spatiale sont les technologies requises pour la mise en œuvre du Programme spatial canadien. Les orientations technologiques pour le nouveau millénaire incluent les éléments suivants :

- amélioration des technologies de haute résolution pour la météorologie, la spectroscopie et la télédétection passive;
- technologies RSO de pointe;
- matériel électronique et numérique de charge utile miniaturisé et à coût modique;
- technologies de circuits intégrés et de supraconducteurs;
- robotique et automatisation;
- matériaux perfectionnés, conception thermique et analyse;
- dynamique et contrôle des ouvrages spatiaux;
- technologies de mise à l'essai.

Les marchés conclus avec l'industrie dans ces secteurs de la technologie, la poursuite des efforts de collaboration avec l'Agence spatiale européenne et un soutien accru de la commercialisation sont autant d'éléments qui contribueront à renforcer la compétitivité et à accroître le rendement à l'exportation de l'industrie spatiale canadienne.

Rendement

En 1995-1996, le secteur d'activité Technologie spatiale a accordé des marchés d'une valeur de 7,5 millions de dollars dans tous les secteurs prioritaires de l'Agence. L'industrie et les autres intervenants ont apporté une contribution additionnelle de 25 p. 100. Les PME se sont montrées particulièrement

Tableau 20
Comparaison entre les données du
Budget principal et les données
réelles de 1995-1996

(en milliers de dollars)		(les zones ombragées présentent les		Fonction-		Capital ¹		Subventions et		Dépenses		Recettes à		Moins :	
données réelles)		présentent les		nement ¹		Contributions		brutes		brutes		crédit		Total	

Gamme de services ou sous-															
activité															
Relations Soleil-Terre															
	604	10 420	0	11 024	0	11 024	0	7 743	0	7 743	0	0	0	11 024	7 743
Chimie et physique de l'atmosphère															
	318	8 902	0	9 220	0	9 220	0	7 641	0	7 641	0	0	0	9 220	7 641
Astronomie															
	249	4 650	0	4 899	0	4 899	0	4 899	0	4 899	0	0	0	4 899	4 899
	374	5 654	0	6 028	0	6 028	0	6 028	0	6 028	0	0	0	6 028	6 028
Sciences spatiales de la vie															
	390	2 300	150	2 840	0	2 840	0	2 840	0	2 840	0	0	0	2 840	2 840
	381	2 242	150	2 773	0	2 773	0	2 773	0	2 773	0	0	0	2 773	2 773
Sciences en microgravité															
	899	5 700	0	6 599	0	6 599	0	6 599	0	6 599	0	0	0	6 599	6 599
	405	6 395	0	6 800	0	6 800	0	6 800	0	6 800	0	0	0	6 800	6 800
Programme des satellites scientifiques															
	81	1 414	0	1 495	0	1 495	0	1 495	0	1 495	0	0	0	1 495	1 495
	1 812	0	0	1 812	0	1 812	0	1 812	0	1 812	0	0	0	1 812	1 812
Laboratoire David Florida															
	428	132	0	560	0	560	0	560	0	560	0	0	0	560	560
	131	29	0	160	0	160	0	160	0	160	0	0	0	160	160
Total - Budget principal															
	3 128	31 780	150	35 058	0	35 058	0	35 058	0	35 058	0	0	0	35 058	35 058
Total - Données réelles															
	3 964	30 402	150	34 536	0	34 536	0	34 536	0	34 536	0	0	0	34 536	34 536

(1) Incluant la contribution aux régimes d'avantages sociaux des employés.

Kingston produit désormais des matériaux de découpage non abrasifs pour l'industrie de fabrication; AMSTAR exporte des matériaux de semiconducteurs; Legacy Systems produit des systèmes de mémoire de masse; AASTRA Aerospace Inc. vend du matériel de communications aux États-Unis et au Canada (d'une valeur de plus de 6 millions de dollars); Bristol Aerospace Ltd. exporte des systèmes de télémétrie et des systèmes de contrôle d'attitude vers les États-Unis. Tous ces produits visent le marché international. En outre, les sociétés Bomem, Com Dev et Bristol Aerospace ont obtenu des contrats des États-Unis grâce à leurs travaux en sciences spatiales.

En 1995-1996, le Programme des sciences spatiales :

- a lancé l'Imagieur d'aurores dans l'ultraviolet à bord du satellite russe *Interball*;
- a terminé le spectrographe optique pour le satellite suédois *Odin*;
- a signé un protocole d'entente avec la NASA et a mis en branle le programme pour le premier satellite scientifique dirigé par des Canadiens depuis le programme *Alouette-ISIS* de la fin des années 1960;
- a lancé l'Installation aquatique de recherche (IAR) et le tour commercial en zone flottante (FCZF) à bord de la navette de la NASA;
- a lancé l'expérience de la fusée Oedipus à câble;
- a participé à la mission VSOP japonaise, fournissant du matériel d'enregistrement, de transmission en différé et de corrélation;
- a lancé le SIM sur le module russe *Privoda*, en même temps que le tour de cristallisation QUBLD.

- aide financière à la recherche au moyen des données réunies par les missions spatiales et à l'utilisation maximale des missions internationales pour tirer parti des vols à bord de la navette de la NASA, de la station spatiale russe *Mir* et des satellites internationaux.

Rendement

Les activités des Sciences spatiales nous aident à comprendre les phénomènes de l'espace, à éviter les effets non voulus sur la Terre, à améliorer les modèles de circulation atmosphérique et à comprendre la pollution. Elles visent par ailleurs à prévenir les risques des vols spatiaux pour la santé, à améliorer les techniques médicales en matière de diagnostics et de soins de santé et à accroître la capacité des PME d'utiliser les nouvelles technologies, telles que les lecteurs de documents optiques.

En 1995-1996, nous avons assisté au lancement de CSAR-2 et d'Oedipus-C, soit des fusées-sondes utilisées pour l'étude des effets de la microgravité sur les matériaux et pour l'étude de l'ionosphère au moyen d'un câble. Nous avons aussi constaté la réussite des missions du SIM et de QUELD sur la station spatiale russe *Mir*, de celle de l'IAIR-1 et du FCZF sur la navette de la NASA, ainsi que du lancement du satellite russe *Interball* porteur de l'UVAI canadien (Imageur d'aurores dans l'ultraviolet). Le Programme a soutenu 15 missions, participe à l'élaboration de plus de 12 grands projets et de plus de 35 petits projets, et a mis en route plus de 10 nouveaux projets.

En 1995-1996, plus de 100 documents ont été publiés à partir des résultats obtenus dans des projets comme celui de l'Interféromètre d'imagerie des vents, de l'Analyseur de plasma froid, des Imageurs d'aurores de Freja et de Viking, du Réseau de stations d'observation au sol Canopus et du Spectromètre de masse à ions suprathermiques (SIMS). En ce qui concerne les sciences de la vie, au-delà de 20 rapports ont été publiés à l'aide des données rassemblées par les laboratoires internationaux en microgravité (IML-1 et 2) et plus de 55 documents ont été publiés par le secteur des sciences en microgravité. Des diplômes d'études supérieures, aux niveaux du doctorat et de la maîtrise, ont été délivrés pour des travaux fondés sur les données provenant des projets énumérés ci-dessus.

Le prestige et la réputation du secteur d'activité se manifestent par l'acceptation de propositions canadiennes pour plusieurs missions internationales : le *NeuroLab* et le programme *FUSE* de la NASA, le satellite suédois *Odin*, la mission du satellite japonais *Planet B* relativement à l'Analyseur de plasma thermique et le satellite VSOP, le programme d'observation spatiale par radiointérométrie à très longue base, l'adaptation pour l'espace du sonar métrique à réaction dynamique (Drums) pour les fous de la Station spatiale internationale, et le Support d'isolation en microgravité et le QUELD à bord du module russe *Privoda*.

Pendant cette période, le programme a joué un rôle crucial dans l'appui de projets nouveaux et existants dans la région Atlantique du Canada. Ainsi, Com Dev Atlantic a maintenu sa participation aux projets d'Analyseur de plasma thermique; l'Université du Nouveau-Brunswick a créé une chaire de l'industrie des sciences spatiales et a également doté un poste de professeur agrégé, et des ententes entre l'Agence de promotion économique du Canada atlantique et des provinces Maritimes ont été reconduites afin de poursuivre les projets de collaboration en microgravité. Dans le sillage du projet de mesure de la pollution dans la troposphère (MOPITT), une chaire des industries des sciences spatiales a également été créée à l'Université de Toronto, avec l'aide de Com Dev, de Bomem, de l'Université de Toronto, du CRSNG, du SEA et de l'Agence.

Les technologies développées dans le cadre de marchés récents avec le Programme des sciences spatiales ont permis à des PME de créer des produits et des prototypes. Ainsi la société CAL a mis au point un détecteur d'étoiles à grand champ; les sociétés Bubble Technology Industries Inc. et Thomson & Nielsen Electronics Ltd. ont créé des dosimètres et des détecteurs de radiation; la société Ceramics

Tableau 19
Comparaison entre les données du
Budget principal et les données
réelles de 1995-1996
PROGRAMME DES ASTRONAUTES CANADIENS

(en milliers de dollars)	(les zones ombragées présentent les données réelles)	Fonction- nement ¹	Capital ¹	Subven- tions et contri- butions	Dépenses brutes	Recettes à valeur sur le crédit	Total
Moins :							

Gamme de services ou sous- activité							
Programme des astronautes canadiens	8 530	0	0	0	8 530	0	8 530
Laboratoire David Florida	181	57	0	0	238	0	238
	131	29	0	0	160	0	160
Total - Budget principal	8 711	57	0	0	8 768	0	8 768 ²
Total - Données réelles	7 406	29	0	0	7 435	0	7 435

(1) Incluant la contribution aux régimes d'avantages sociaux des employés.

(2) Les dépenses réelles nettes de 1995-1996 ont été de 1,3 million de dollars inférieures à celles prévues au départ dans le Budget des dépenses principal. Le principal facteur qui explique l'écart a trait à la diminution des dépenses découlant du report de la mission CANEX-03.

5. Sciences spatiales

Résultats escomptés

- Accroissement des connaissances sur les phénomènes spatiaux; évitement des effets possibles sur la Terre; amélioration des modèles de circulation atmosphérique; meilleure compréhension de la pollution
- Suppression des risques des vols spatiaux pour la santé; amélioration des techniques médicales (p. ex. : diagnostics, soins de santé et de traitement des matériaux)
- Renforcement de la capacité des PME de développer et d'utiliser les technologies spatiales

Les principaux résultats du programme et des opérations du secteur d'activité Sciences spatiales sont les suivants :

- maintien d'une capacité de calibre mondial en astronomie et en relations Soleil-Terre;
- expansion de la recherche en sciences atmosphériques;
- accroissement de la capacité de recherche dans les programmes des sciences spatiales de la vie et des sciences de la microgravité;

La mission de Bjarni Tryggvason, STS-85, utilisera le Support d'isolation en microgravité (SIM) comme charge utile canadienne. De conception canadienne, le SIM améliore l'environnement en microgravité pour faciliter les expériences des astronautes qui utilisent des engins spatiaux comme la station *Mir* ou la navette spatiale par l'application du principe de la lévitation magnétique, qui met l'expérience à l'abri des vibrations de l'engin spatial. Le 23 avril 1996, un SIM a été lancé dans l'espace à bord du module russe *Privoda*, qui s'est ensuite amarré à la station spatiale russe *Mir*. Le SIM a été mis en service pour la première fois par l'astronaute américaine Shannon Lucid pendant son séjour de six mois sur la station *Mir*.

La mission STS-90 à bord du *Neurolab*, d'une durée de 16 jours, permettra d'étudier les effets de la microgravité sur la neurophysiologie et le rendement humain. Le laboratoire spatial, entièrement équipé par les participants internationaux, est contenu dans la soute de la navette et offre un environnement unique aux chercheurs internationaux pour la conduite de 26 expériences. L'expérience canadienne porte sur la coordination visuo-motrice dans l'espace et vise à aider les chercheurs à comprendre les effets de l'impesanteur sur les fonctions motrices, telles que le pointage et la saisie d'objets. Ce projet revêt une grande importance pour la compréhension des limites de la performance musculaire sur la Terre, avec des implications pour la réadaptation des grands blessés. Les Canadiens participent également à une deuxième expérience sur le rôle des repères visuels dans l'orientation spatiale, qui montrera comment une personne peut utiliser des systèmes visuels pour déterminer le haut et le bas en gravité zéro. L'orientation et la perception de la profondeur revêtent une importance cruciale pour les pilotes d'avions et de véhicules spatiaux.

Sensibilisation

Les astronautes canadiens ont accordé des entrevues de relations publiques à l'occasion d'événements médiatisés et auprès d'associations professionnelles et d'établissements d'enseignement, où ils ont parlé des recherches effectuées par les astronautes au nom des scientifiques canadiens et des retombées pour le public canadien et l'économie canadienne. D'avril à décembre 1996, le Programme des astronautes canadiens a reçu 1 119 invitations d'apparition en public des astronautes canadiens. Le Programme des jeunes scientifiques de l'espace a été lancé en 1996 et des troupes pédagogiques ont été envoyées dans les écoles de toutes les régions du Canada pour inciter les élèves à participer aux expériences réalisées par les astronautes canadiens dans l'espace. La réaction enthousiaste des élèves et des professeurs, encore renforcée par la fascination que les astronautes exercent sur le public et les médias, confère à l'ensemble du programme spatial une très grande visibilité.

4. Programme des astronautes canadiens

Résultats escomptés

- Participation de plusieurs astronautes canadiens à des vols spatiaux, et élargissement des possibilités de recherche dans l'espace

Les principaux résultats du programme et des opérations du secteur d'activité Programme des astronautes canadiens sont la présence de spécialistes de charge utile et de mission hautement qualifiés et partiellement formés, de même que la participation à des missions spatiales, les activités de communication, la recherche et le développement technologique.

Rendement

Le Programme des astronautes canadiens a permis à des astronautes canadiens de participer à plusieurs vols spatiaux et d'accroître les possibilités de recherche dans l'espace.

Les vols

En 1996, deux missions spatiales de la NASA ont pu compter sur des astronautes canadiens. Marc Garneau a participé à titre de spécialiste de mission au vol STS-77 en mai 1996 et Robert Thirsk, à titre de spécialiste de charge utile, au vol STS-78 en juin 1996. Bjarni Tryggvason a été affecté comme spécialiste de charge utile au vol STS-85, dont le lancement est prévu pour juillet 1997, et Dave Williams a été affecté comme spécialiste de mission au vol STS-90, prévu pour mars 1998.

La mission de Marc Garneau, STS-77, avait à bord le four commercial en zone flottante (FCZF), d'origine canadienne, où 12 échantillons de matériaux fournis par des scientifiques canadiens, américains et allemands ont été fusionnés de manière à produire des matériaux cristallins de grande qualité, au moyen d'un processus spécialisé appelé « en zone flottante ». L'Installation aquatique de recherche (IAR), conçue et construite au Canada, a permis à des chercheurs canadiens et américains d'effectuer des études sur les cycles de vie et les modes d'alimentation des petits animaux aquatiques, dans le cadre de cette même mission. Le Télémanipulateur a joué de nouveau un rôle essentiel dans cette mission spatiale importante, facilitant l'assemblage de la Station spatiale internationale, qui servira de laboratoire en orbite habitée en permanence. Deux expériences Get Away Specials (GAS) canadiennes ont été réalisées à bord de la navette spatiale *Endeavour*, soit la production de semiconducteurs cristallins nanoporeux (NANO-GAS) et la production de semiconducteurs organiques minces (ACTORS). Ces expériences devraient aboutir à la conception de matériel et de dispositifs laser et électroniques à haut rendement.

La mission de Bob Thirsk, soit la STS-78, en collaboration avec le laboratoire international SpaceLab sur la vie et la microgravité (LMS), était une autre expérience préparatoire à la mise en place de la Station spatiale internationale. Elle consistait à étudier les effets des vols spatiaux de longue durée sur la physiologie humaine. Bob Thirsk a aidé à mener le même type d'expérience que celles qu'on pourrait faire sur la plate-forme orbitale. Citons, à titre d'exemple, l'expérience de rotation du torse, conçue par une équipe canadienne de l'Université McGill et parrainée par le Programme des sciences spatiales de l'Agence dans le but d'étudier les changements neurologiques et visuels que peuvent connaître les astronautes dans leur adaptation au milieu spatial. Les résultats de ces expériences auront des applications sur terre, dans le domaine médical.

Depuis 1984, le programme dans son ensemble a donné lieu à 749 contrats, d'une valeur approximative de 919 millions de dollars, qui ont profité à toutes les régions du pays. Les retombées socio-économiques accumulées se chiffrent à 2,6 milliards de dollars et 31 000 emplois ont été créés. Depuis 1984, environ 120 marchés ont été exécutés ou sont en cours sous la direction du Programme de développement des technologies stratégiques en automatisation et en robotique, mettant à contribution 71 entreprises à titre d'entrepreneurs principaux ainsi que 31 autres sociétés et 29 universités et instituts à titre de sous-traitants. Ces marchés visent notamment des initiatives régionales à l'investissement et à gestion mixtes.

Tableau 18
Comparaison entre les données
du Budget principal et les
données réelles de 1995-1996

(en milliers de dollars) (les zones ombragées présentent les données réelles)	Fonction- nement ¹	Capital ¹	Subventions et contri- butions	Dépenses brutes	Moins : Recettes à valoir sur le crédit	Total

Gamme de services ou sous-activité	Développement du SEM	Opérations du SEM	TSAR	LDF	Total - Budget principal	Total - Données réelles
	0	0	0	4 271	4 271	718
	104 544	102 133	4 471	1 324	132 029	117 656
	0	0	0	0	0	0
	104 544	102 133	4 471	5 595	136 300	118 386
	0	0	0	0	0	0
	21 690	9 699	0	5 595	136 300 ²	118 386
	0	0	0	0	0	0
	104 544	102 133	4 471	5 595	136 300 ²	118 386

(1) Incluant la contribution aux régimes d'avantages sociaux des employés.

(2) Les dépenses réelles nettes de 1995-1996 sont de 17,9 millions de dollars inférieures à celles prévues au départ dans le Budget des dépenses principal. Le facteur le plus important expliquant cet écart a trait à la diminution liée au report de la création de la caisse de prévoyance pour la protection dans les années futures contre le risque potentiel de la fabrication du Système d'entretien mobile pour la Station spatiale.

Les principaux résultats du programme et des opérations du secteur d'activité Programme canadien de la Station spatiale sont les suivants :

- développement et livraison du SEM à la Station spatiale internationale dans les délais, sans dépasser le budget et selon les spécifications;
- mise en place de l'infrastructure terrestre à l'appui des essais en orbite et de la mise en service du SEM;
- mise en orbite du SEM depuis les installations de commande au sol du SEM à Saint-Hubert;
- parachèvement de la conception du Manipulateur agile spécialisé;
- planification de l'utilisation de la Station spatiale internationale par les scientifiques canadiens;
- développement de la technologie connexe et de soutien, puis diffusion à l'industrie canadienne.

Pour répondre aux exigences du calendrier de ses partenaires internationaux pour la station spatiale, l'Agence s'est engagée à livrer les éléments du SEM à la NASA avant la date limite pour le lancement et d'appuyer les opérations d'assemblage. Le tableau qui suit montre les dates des étapes internationales importantes pour ce secteur d'activité :

Programme canadien de la Station spatiale		Date
Début de la phase de développement et de conception de l'Agence		Juill. 1987
Livraison des premiers éléments du SEM		Janv. 1998
Lancement des premiers éléments de la Station spatiale		Nov. 1998
Lancement des premiers éléments du SEM (TSS)		Janv. 1999
Lancement des deuxièmes éléments du SEM (SPDM)		Août 1999
Capacité d'habitation permanente		Juin 2002

Rendement

L'Agence continue de respecter les délais pour s'acquitter de l'engagement du Canada à livrer les premiers éléments du SEM (le Télémanipulateur) à la NASA au début de 1998. D'ici la fin du mois de mars 1997, la fabrication et l'assemblage du télémanipulateur seront terminés, et la fabrication et l'assemblage du système de base mobile (SBM) suivront peu après. Les examens d'acceptation du MAS et du SBM sont prévus pour 1997. Les activités d'intégration et de mise à l'essai sont en cours depuis l'automne 1996 et tous les éléments spatiaux ont été intégrés. La conception préliminaire du Système de vision spatiale canadien a été parachèvement en 1996 et une version préliminaire du système a été mise en orbite en novembre lors de la mission STS-80.

Le système de formation aux opérations mobiles du Centre de contrôle de mission de Saint-Hubert, au Québec, sera terminé d'ici la fin du mois de mars 1997. Le Centre d'apprentissage multimédia, les didacticiels ainsi que l'environnement virtuel de formation aux opérations quant à eux sont bien avancés.

- a accordé 10 contrats, d'une valeur de 7,1 millions de dollars, à des sociétés canadiennes pour le développement de technologies de communications mobiles personnelles dans le cadre de l'Initiative du service mobile international.

Tableau 17
Comparaison entre les données du Budget principal et les données réelles de 1995-1996

(en milliers de dollars)
(les zones ombragées présentent les données réelles)

Gamme de services ou sous-activité

Télécommunications par satellites de pointe

Service mobile international

ASE - Télécommunications par satellites

LDF

Total - Budget principal

Total - Données réelles

(1) Incluant la contribution aux régimes d'avantages sociaux des employés.

(2) Les dépenses réelles nettes de 1995-1996 sont de 2,9 millions de dollars inférieures à celles prévues au départ dans le Budget des dépenses principal. Le principal facteur expliquant cet écart a trait à la diminution des dépenses en contributions due au report technique des travaux de recherche de pointe de l'Agence spatiale européenne dans le cadre du Programme des systèmes de télécommunications.

3. Programme canadien de la Station spatiale

Résultats escomptés

- Parachèvement du SEM et acquittement d'autres obligations pour le Programme de la Station spatiale internationale
- Retombées économiques (ex. : emploi, activité industrielle répartie dans les diverses régions) des investissements dans les technologies spatiales

2. Télécommunications par satellites

Résultats escomptés

- Développement de technologies et de services de télécommunications par satellite répondant aux besoins des Canadiens (soit l'accès équitable aux services de largeur de bande sur demande dans toutes les régions du Canada)

Les principaux résultats du programme et des opérations de l'Initiative des télécommunications de pointe par satellites seront des composants et des services de la prochaine génération de satellites commerciaux. Ils renforceront la position de l'industrie canadienne des télécommunications par satellite à titre de fournisseur de sous-systèmes spatiaux de calibre mondial et assureront la prestation aux Canadiens de nouveaux services multimédia et de communications personnelles.

Les principaux indicateurs de rendement seront les ventes de produits mis au point par l'industrie et l'accessibilité à des nouveaux services multimédias et de communications personnelles dans toutes les régions du Canada.

Rendement

L'Initiative des communications de pointe par satellites a concentré les efforts sur le développement des nouvelles technologies nécessaires à la mise au point de nouveaux systèmes satellites susceptibles de permettre à tous les Canadiens d'avoir accès aux services de largeur de bande sur demande, tels que l'autoroute de l'information. Les nouveaux services multimédias offerts aux particuliers allient le divertissement, l'imagerie vidéo, la téléphonie, le transfert d'images et les communications sur canaux à large bande.

L'Initiative du service international mobile vise à aider l'industrie canadienne à se tailler une place sur le marché en pleine expansion des services de communications mobiles et personnels par satellite, à la fois à titre de fournisseur de sous-systèmes de divers consortiums internationaux exploitant des constellations de satellites et à titre de fournisseur de services aux Canadiens. Au moins six grands systèmes internationaux sont actuellement proposés. Leurs installations nécessiteront un investissement prévu de 10 à 20 milliards de dollars au cours des dix prochaines années. Un budget total de 24,5 millions de dollars est affecté à ce programme.

En 1995-1996, le secteur d'activité Télécommunications par satellites :

- a entrepris la deuxième phase de l'Initiative des télécommunications de pointe par satellites (traitement embarqué) avec l'ASE;
- a parachevé la définition de la phase de mise en œuvre de l'Initiative des télécommunications de pointe par satellites;
- a conclu des accords de cofinancement avec le secteur privé;

En 1995-1996, le volet RADARSAT I du Programme d'observation de la Terre a entrepris les activités suivantes :

- mise en route de la phase opérationnelle du satellite;
- appui de l'utilisation commerciale et gouvernementale des données de RADARSAT I;
- diffusion de données pour la R-D axée sur des applications.

Tableau 16
Comparaison des données du Budget principal
avec les données réelles de 1995-1996
RENDEMENT FINANCIER
OBSERVATION DE LA TERRE

(en milliers de dollars) (les zones ombragées présentent les données réelles)	Fonction- nement ¹	Capital ¹	Subventions et contributions	Dépenses brutes	Recettes à Moins : valeur sur le crédit	Total
--	----------------------------------	----------------------	---------------------------------	--------------------	--	-------

Gamme de services ou sous-activité

RADARSAT I

RADARSAT II

Développement de la technologie de RSO

Infrastructures terrestres

Développement d'applications et transfert de technologie

ASE - Observation de la Terre

LDF

Total - Budget principal

Total - Données réelles

(1) Incluant la contribution aux régimes d'avantages sociaux des employés.

(2) Les dépenses réelles nettes de 1995-1996 sont de 18,7 millions de dollars supérieures à celles prévues au départ dans le Budget des dépenses principal.

Les principaux facteurs expliquant l'écart sont les suivants :

- augmentation des dépenses causée par :
 - le report de la date de lancement du satellite RADARSAT,
 - le paiement de la prime d'assurance du satellite RADARSAT,
 - la restructuration des recettes prévues pour les redevances sur RADARSAT;
- diminution des dépenses en raison du report de la mise en œuvre du Programme d'observation de la Terre, lié directement au retard dans le lancement du satellite RADARSAT.

des redevances de 53 millions de dollars. Elle financera également, jusqu'à concurrence de 10 millions de dollars, l'achat d'un système de traitement des données RSO.

Le PSLT II prévoit un deuxième satellite RADARSAT, qui doit fournir des données pour la période quinquennale qui suivra la fin de la durée utile prévue de RADARSAT I, soit de 1995 à l'an 2000. Dans le cadre de cette initiative, on envisage de confier au secteur privé le développement et l'exploitation de RADARSAT II et des satellites ultérieurs.

Le développement de la technologie du Radar à synthèse d'ouverture (RSO) constitue un programme de pointe dont les visées dépassent RADARSAT I et II. Le programme permettra de mettre au point des technologies de base nécessaires aux systèmes futurs, qui dépendront des besoins exprimés par le marché. Des études ont été menées de concert avec le Centre national d'études spatiales de France (CNES) en vue de la mise au point d'une prochaine génération de satellites (RADARSAT III). Au total, 237,5 millions de dollars ont été réservés pour RADARSAT II et le programme ultérieur.

Le Programme de soutien de l'observation de la Terre a pour rôle d'appuyer la commercialisation, par le secteur privé des données d'observation de la Terre et de veiller à ce que l'industrie canadienne soit en mesure de répondre à la demande créée. Ses volets sont le Programme d'infrastructure terrestre et développement d'applications et le Programme de transfert de technologie, visant à faire en sorte que le Canada reçoive des données de nouveaux satellites d'observation de la Terre et qu'il soutienne l'industrie canadienne naissante à valeur ajoutée pour la mise au point d'applications répondant aux besoins des marchés canadien et international. Le Programme de soutien de l'observation de la Terre est géré par l'Agence, en collaboration avec le Centre canadien de télédétection, aux termes d'un protocole d'entente signé par les deux organismes. Le montant total affecté à cette initiative, dans le PSLT II, est de 91,1 millions de dollars.

Le secteur d'activité Observation de la Terre a franchi plusieurs étapes importantes depuis 1995-1996 :

- L'Agence a reçu un plan d'activités préliminaire du secteur privé pour privatiser le programme RADARSAT II et faire en sorte que l'industrie canadienne obtienne une part non négligeable du nouveau marché international de l'imagerie;
- Le Programme de soutien de l'observation de la Terre a encouragé l'amélioration de l'infrastructure terrestre et le développement d'applications;
- on a créé les programmes d'infrastructure terrestre et de développement des applications de données satellitaires pour faire en sorte que le Canada reçoive les données des nouveaux satellites d'observation de la Terre et pour aider l'industrie canadienne naissante à valeur ajoutée à mettre au point des applications répondant aux besoins des marchés canadien et international.

Le Programme d'observation de la Terre comprend l'exploitation du système satellite RADARSAT I depuis le Centre de contrôle de mission de Saint-Hubert, au Québec. Le réseau inclut les stations de réception des données RSO qui se trouvent à Prince Albert, en Saskatchewan, à Gatineau, au Québec, et à Fairbanks, en Alaska. L'Agence et RADARSAT International ont conclu des accords avec les stations de réseau de Norvège, du Royaume-Uni, de Singapour, de Chine et du Japon pour la réception directe des données de RADARSAT.

C. Détails par secteur d'activité

1. Observation de la Terre

Résultats escomptés

- Développement de l'industrie canadienne de télédétection (exploitation des données de RADARSAT I) et partenariats avec le secteur privé pour l'observation de la Terre

Les principaux résultats du programme et des opérations du secteur d'activité Observation de la Terre sont les contrats accordés à l'industrie, les données RSO de l'observation de la Terre par satellite et les améliorations prévues au système RADARSAT. Les éléments de ce secteur d'activité sont l'exploitation du satellite RADARSAT I, lancé en novembre 1995, la mise au point de RADARSAT II et d'autres satellites qui lui succéderont, le perfectionnement des technologies RSO pour les prochains satellites RADARSAT et le Programme de soutien de l'observation de la Terre.

Rendement

L'objectif du secteur d'activité Observation de la Terre est de favoriser l'essor de l'industrie canadienne de télédétection et d'exploiter les données de RADARSAT I en collaboration avec le secteur privé pour l'observation de la Terre.

Le lancement de RADARSAT I a eu lieu en novembre 1995, à la Vandenberg Air Force Base, en Californie. L'exploitation commerciale du satellite a commencé en avril 1996, après une période de mise en service. Le programme RADARSAT I a été mis en œuvre dans le cadre d'un marché avec Spar Aerospace, qui a conclu d'importants contrats de sous-traitance avec tous les grands fournisseurs canadiens de l'industrie spatiale. RADARSAT a également fait l'objet de nombreux marchés de soutien de moindre importance. Le coût estimatif prévu du projet de 1980 à l'an 2000 est de 642,3 millions de dollars, sans compter le lancement, assuré par les États-Unis en application d'un protocole d'entente internationale.

Des contrôles de gestion efficaces ont été mis en place afin de garantir la qualité et le bon rendement des aspects techniques grâce à des programmes d'assurance de la qualité et d'examen. À titre d'exemple (1995-1996), on peut mentionner l'examen « Ruban bleu » effectué par un comité d'experts de l'industrie chargé de vérifier si l'ensemble du système était bel et bien prêt pour le lancement. Pour ce qui est de la gestion du programme, des systèmes ont été mis en place pour assurer un suivi efficace des dépenses, des calendriers et des recettes. Le grand projet de l'État que représente RADARSAT I comportait des objectifs de répartition régionale. La majorité de ces objectifs ont été atteints ou dépassés.

Les recettes du projet RADARSAT I proviennent de deux sources : les provinces participantes (Colombie-Britannique, Saskatchewan, Ontario et Québec) et RADARSAT International. Les provinces ont versé une contribution de 57,4 millions de dollars, égale au tiers des dépenses du projet engagées sur leur territoire respectif. RADARSAT International est un organisme privé qui commercialisera les données de RADARSAT. L'entreprise compte générer des recettes de 265 millions de dollars au cours des cinq années de vie opérationnelle de l'engin spatial, soit de 1995 à l'an 2000, et verser au gouvernement fédéral

Tableau 15
Comparaison entre les données du Budget principal
et les données réelles de 1995-1996

(en milliers de dollars)
 (les zones ombragées présentent les données réelles)

	Fonction-nement	Capital	Subventions et contributions	Dépenses brutes	Recettes à valoir sur le crédit	Total
--	-----------------	---------	------------------------------	-----------------	---------------------------------	-------

Gamme de services ou sous-activité	Observation de la terre	652	49 643	17 022	67 317	9 300	58 017
		1 566	58 963	16 198	76 727	0	76 727
Télécommunications par satellites		7 010	227	10 785	18 022	0	18 022
		8 997	558	5 550	15 105	0	15 105
Station spatiale internationale		4 271	132 029	0	136 300	0	136 300
		718	117 668	0	118 386	0	118 386
Programme des astronautes canadiens		8 711	57	0	8 768	0	8 768
		7 406	29	0	7 435	0	7 435
Sciences spatiales		3 128	31 780	150	35 058	0	35 058
		3 984	30 402	150	34 536	0	34 536
Technologie spatiale		13 217	617	9 300	23 134	0	23 134
		12 890	673	10 099	23 662	0	23 662
Direction et coordination horizontale		18 258	3 606	695	22 559	0	22 559
		17 577	3 545	646	21 768	0	21 768
Total du Budget de l'Agence		55 247	217 959	37 952	311 158	9 300	301 858
Total des données réelles pour l'Agence		53 138	211 838	32 643	297 619	0	297 619
Autres recettes et dépenses							
Recettes à valoir sur le Trésor							
Coût estimatif des services offerts par d'autres ministères ²							
Coût net du Programme							

3. Tableaux financiers

Tableau 14
Dépenses ministérielles, prévues et réelles

RENDEMENT FINANCIER			
	Données réelles 1993-1994	Données réelles 1994-1995	Budget principal 1995-1996
	(en milliers de dollars)		
Gamme de services ou sous-activité			
Observation de la Terre	103 583	82 580	67 317
Télécommunications par satellites	9 877	12 434	18 022
Programme canadien de la Station spatiale	173 100	141 521	136 300
Programme des astronautes canadiens	5 997	7 252	8 768
Sciences spatiales	23 733	32 706	35 058
Technologie spatiale	19 564	22 497	23 134
Direction et coordination horizontale	48 076	19 713	22 559
Total partiel	383 930	318 703	311 158
Moins : Receites à valeur sur le crédit	(6 000)	(1 116)	(9 300)
Total	377 930	317 587	301 858
			297 619

Tableau III-1. Cadre de rendement

Catégories d'activités de l'ASC				
Gestion efficace du Plan spatial à long terme II	Rôle moteur en R-D spatiale au profit des Canadiens et de l'humanité	Application des connaissances spatiales à l'expansion du commerce et au transfert de la technologie	Activités commerciales et scientifiques connexes	Sensibilisation accrue à l'importance de l'espace et éducation à ce sujet
Résultats escomptés de l'ASC				
Développement et application des sciences spatiales pour répondre aux besoins des Canadiens	Amélioration de la connaissance des phénomènes spatiaux; évitement des effets possibles sur la Terre; amélioration des modèles de circulation atmosphérique; augmentation des connaissances sur la pollution	Augmentation de la capacité technique et des recettes dans toute l'industrie canadienne de technologie de pointe	Exploitation du LDF à titre d'activité) (Tous les secteurs spatiaux la mise à l'essai du matériel mondial pour l'assemblage et l'installation de calibre	Sensibilisation des Canadiens aux sciences et à la technologie spatiales et à l'industrie et la société (DCH)
Établissement d'une industrie spatiale concurrentielle à l'échelle internationale)	Prévention des risques des vols spatiaux pour la santé; amélioration des techniques médicales (p. ex. : diagnostics, soins de santé)	Développement de l'industrie canadienne de la télédétection astronomiques canadiens à des possibilités de recherche	Participation de plusieurs chercheurs dans l'espace (PAC)	Possibilités de recherche spatiales (Tous les secteurs d'activité)
d'activité) (Tous les secteurs	(SS)	(SS)	(OT)	
Amélioration de la capacité des PME d'utiliser les technologies spatiales	Amélioration de la capacité des PME d'utiliser les technologies spatiales	Amélioration de l'aptitude à adopter, à adapter, à développer, à diffuser et à orienter la technologie dans l'industrie canadienne		
	(SS et TS)	(TS)		
Parachèvement du SEM et respect des autres obligations contractées pour le Programme de la Station spatiale internationale	(PSI)	Développement des technologies et des services de communications par satellite pour répondre aux besoins des Canadiens (p. ex. : accès équitable aux services de largeur de bande sur demande dans toutes les régions du Canada		
	(PSI et TS)			
Retombées économiques (p. ex. : emploi, activité industrielle répartie dans toutes les régions) des investissements dans les technologies spatiales				
Augmentation de la capacité canadienne en R-D par le développement de technologies axées sur des applications	(TS)			
Sigles utilisés pour les secteurs d'activité :				
Autres sigles :				
DCH	Direction et coordination horizontale	ASC	Agence spatiale canadienne	
OE	Observation de la Terre	LDF	Laboratoire David Florida	
PAC	Programme des astronautes canadiens	SEM	Système d'entretien mobile	
PCSP	Programme canadien de la Station spatiale	R-D	Recherche-développement	
SS	Sciences spatiales	PME	Petite et moyenne entreprise	
TCS	Télécommunications par satellites	S&T	Sciences et technologie	
TS	Technologie spatiale			

de ses buts et objectifs. Les systèmes d'information comptable sont désormais en place pour suivre les progrès réalisés à l'égard des objectifs opérationnels et globaux.

On a établi au sein de l'Agence un programme de vérification interne indépendante, d'évaluation de programmes et d'autres examens afin de mesurer et d'évaluer l'efficacité et l'efficience. On a aussi défini une série de cadres de rendement pour chacun des secteurs d'activité, sur le modèle du cadre d'évaluation global de l'Agence, afin d'assurer la réalisation des objectifs de l'investissement du gouvernement du Canada dans l'espace.

Le cadre d'évaluation de l'Agence, avec l'aide de tous les ministères fédéraux concernés, sera élargi de manière à englober tous les programmes et toutes les activités du PSC. Ce cadre global constituera un moyen d'évaluer les progrès réalisés dans la poursuite des objectifs du gouvernement du Canada dans le domaine spatial.

2. Elaboration des mesures du rendement

Dans l'exécution de son programme et la poursuite de ses objectifs, l'Agence déploie son action dans cinq grandes catégories d'activités. Les résultats à moyen terme escomptés de ces activités sont présentés au tableau III-1 (Cadre de rendement).

A. Résumé du rendement du Ministère

Le Canada se classe au huitième rang des pays qui voyagent dans l'espace. Très tôt il a reconnu que l'espace pouvait apporter d'énormes avantages à sa petite population, dispersée dans le deuxième plus grand pays du monde. Le Canada a été le troisième pays à lancer un satellite, en 1962 : c'était le prélude de la mise en orbite de la série de satellites de communications *Anik* qui, dans un programme extrêmement fructueux, a permis le développement de l'industrie spatiale canadienne. Le programme spatial, en évoluant, s'est spécialisé dans la télédétection aux fins de la gestion, de la surveillance et de la protection du territoire, des océans et de l'environnement du Canada. Le Canada a également acquis un savoir-faire exceptionnel en robotique grâce au Télémanipulateur canadien (Canadarm) dont sont dotées les navettes spatiales américaines et dont l'efficacité a été prouvée à l'occasion de missions comme celle destinée à réparer le télescope spatial Hubble. Ce savoir-faire stratégique, reconnu dans le monde entier, est à l'origine de la participation du Canada, à titre de partenaire à part entière, au plus grand programme de R-D collective de l'histoire, soit la Station spatiale internationale. Le Système d'entretien mobile (SEM), qui sera utilisé pour l'assemblage, l'entretien et l'exploitation de la station constituera l'apport du Canada à ce programme.

La situation internationale a profondément changé : la fin de la Guerre froide, la réduction des budgets de la défense, les compressions budgétaires et la restructuration des industries aérospatiales un peu partout dans le monde ont contribué à modifier la stratégie des gouvernements nationaux à l'égard de la planification et du financement des activités spatiales.

L'exercice 1997-1998 est la quatrième année de mise en œuvre du PSLT II, annoncé par le gouvernement du Canada en 1994. Le PSLT II a imprimé une nouvelle orientation au Programme spatial canadien (PSC), reflétant les nouvelles réalités de la conjoncture mondiale. En même temps qu'il prévoyait des fonds pour les nouvelles initiatives à être lancées entre 1994-1995 et 2003-2004, le PSLT II redéfinissait la participation du Canada au programme de la Station spatiale internationale. Par le Cadre stratégique de la politique spatiale, le PSLT II a confirmé également l'importance du PSC dans le renouveau économique et le rôle de l'Agence spatiale canadienne dans la coordination du programme spatial civil du gouvernement fédéral. Le PSLT II a aussi permis de définir les objectifs prioritaires et les grandes lignes à respecter afin de renforcer le rôle stratégique de l'espace à l'égard des objectifs fondamentaux du gouvernement, à savoir la création d'emplois et la croissance.

B. Aperçu du Ministère

1. Principales responsabilités et grands objectifs

Conformément à la décision du gouvernement prise à l'égard du PSC en 1994, l'Agence a élaboré un cadre d'évaluation pour ses activités. L'un de ses principaux volets, le Cadre de rendement, définit toute la gamme des résultats escomptés et présente des mesures du rendement qui permettront à l'Agence de disposer de l'information dont elle a besoin pour contrôler les résultats de ses missions et la réalisation

(1) Ne tient pas compte du Budget des dépenses supplémentaires. N'inclut que le Budget des dépenses principal.

	Budget principal 1996-1997	Budget principal 1997-1998	Prévisions 1998-1999	Prévisions 1999-2000
Gammes de services ou sous-activité	1 030	1 043	1 022	1 022
Direction				
Fonctions de direction	8 772	8 672	7 559	7 217
Fonctions intégrées	7 836	9 818	9 726	9 386
Total	17 638	19 533	18 307	17 625

Tableau 13
Dépenses prévues
DIRECTION ET COORDINATION HORIZONTALE

Plan financier comparatif

- obtiendra du Cabinet une approbation du financement en vue de la mise en œuvre de nouveaux programmes, du maintien des programmes permanents et de l'achèvement de programmes qui tirent à leur fin.
 - élargira la base de données de l'Agence afin de permettre la collecte et la diffusion d'information industrielle stratégique;
 - mettra au point une stratégie de communication et de sensibilisation afin d'accroître l'incidence des activités spatiales du Canada sur l'opinion publique;
 - élaborera et mettra en œuvre une stratégie, des structures et des outils de soutien du marketing;
 - améliorera le processus d'évaluation des secteurs d'activité de l'Agence afin de pouvoir l'utiliser pour élaborer de nouvelles stratégies à long terme et appuyer la prise de décisions d'ordre financier;
 - mettra en œuvre le cadre approuvé d'évaluation du rendement de l'Agence;
- En 1997-1998, ce secteur d'activité :

Les effets attendus de ce secteur d'activité sont la mise au point et l'application de sciences et de technologies spatiales afin de répondre aux besoins du Canada, l'établissement d'une industrie spatiale concurrentielle à l'échelle internationale, une sensibilisation accrue aux sciences et à la technologie spatiales et à leurs applications pour l'industrie et la société, des possibilités de recherche pour les étudiants en sciences et en technologie spatiales et l'exécution optimale du PSC.

- Gestion efficace du Plan spatial à long terme.
- Sensibilisation accrue à l'importance de l'espace et éducation à cet égard.

Résultats escomptés

rationnaliser la prestation des fonctions essentielles de soutien horizontal. Par ailleurs, le nouveau cadre d'évaluation du rendement, ainsi que les indicateurs de rendement qui devraient permettre à l'Agence de mieux rendre des comptes au Parlement, seront mis en œuvre au cours de l'année à venir.

En raison de la restructuration récente de l'Agence, les unités et les fonctions relevant de ce secteur d'activité ont subi de nombreux changements. La Direction de la politique et de la planification et la Direction de la gestion intégrée ont été créées afin de renforcer la planification stratégique, d'adopter une démarche générale pour mener à bien le mandat et les programmes de l'Agence et d'améliorer et de

Questions liées à la gestion du changement

- maintien des relations entre l'Agence et des organisations internationales afin d'améliorer la position du PSC et de l'Agence et d'appuyer le marketing mené par l'industrie spatiale canadienne;
- maintien des partenariats en place avec les secteurs privé et public et création de nouveaux partenariats;
- formulation de recommandations sur les priorités, les stratégies et les plans régissant tous les aspects des relations internationales, y compris les partenariats;
- collecte de renseignements et réalisation d'évaluations environnementales;
- création de partenariats avec des gouvernements provinciaux en vue de l'échange d'information industrielle, de l'appui des activités de recherche spatiale, de la promotion des produits et services de l'industrie spatiale canadienne, de la mise en œuvre de programmes cofinancés et de la répartition régionale;
- élaboration de stratégies et de politiques industrielles pour la R-D, y compris la coordination interministérielle, les partenariats industriels, le transfert et la commercialisation de la technologie, la planification du secteur et l'établissement de priorités;
- élaboration et mise en œuvre d'un cadre stratégique de communication pour l'Agence.

Groupe de travail sur le Plan spatial

Objectifs

- Présenter au Cabinet une proposition en vue de réaligner le financement du Programme spatial canadien et des initiatives d'Observation de la Terre et de Télécommunications par satellites.
- Travailler en collaboration avec les intervenants canadiens et amorcer la rédaction des propositions visant le PSLT III en vue d'obtenir l'approbation du Cabinet en 1998-1999.
- Évaluer les résultats de la collaboration entre le Canada et l'Agence spatiale européenne avant le 30 avril 1997, et commencer à déterminer si le Canada devrait reconduire l'entente de coopération conclue avec l'ASE ou trouver d'autres possibilités.

Contexte de fonctionnement

Plusieurs programmes spatiaux canadiens d'importance tirent à leur fin. Il faut planifier et mettre en œuvre de nouveaux projets afin de maintenir le Programme spatial canadien, compte tenu des tendances prévues au Canada et à l'étranger d'ici deux à cinq ans.

Questions liées à la gestion du changement

Étant donné l'état actuel des finances publiques, il est difficile d'élaborer des initiatives acceptables. Il faudra demander à l'industrie et à d'autres partenaires d'accroître leur participation aux dépenses et à la gestion de programmes.

Résultats escomptés

Les travaux du Groupe de travail sur le Plan spatial à long terme devraient mener à l'approbation, par le Cabinet, de la poursuite de projets d'envergure ainsi que de nouvelles initiatives.

7. Direction et coordination horizontale

Objectifs

- Fournir des services de soutien administratif, de gestion et de direction à l'ensemble de l'Agence spatiale canadienne.
- Assurer la cohésion nécessaire entre toutes les activités chapeautées par le Programme spatial canadien.

Contexte de fonctionnement

Le secteur d'activité Direction et coordination horizontale appuie le processus décisionnel du Programme spatial canadien et élabore, met en œuvre, coordonne et surveille les stratégies et les plans afin d'assurer la mise en œuvre efficace de l'ensemble du PSC (et du Cadre stratégique de la politique spatiale), en collaboration avec les intervenants du secteur spatial, tant au sein qu'à l'extérieur du gouvernement fédéral. Il définit le cadre stratégique du Programme et y contribue aux chapitres de la coopération internationale, des relations fédérales-provinciales, de la politique industrielle, du développement régional, des activités de communications et de la sensibilisation aux activités spatiales.

Le secteur d'activité atteint ses objectifs par l'entremise des fonctions suivantes :

- Fonctions de direction;
 - Politique et planification;
 - Liaison gouvernementale;
 - Gestion des secteurs d'activité;
 - Relations internationales;
 - Politique et liaisons avec l'industrie;
 - Gestion intégrée;
 - Communications;
 - Fonctions corporatives;
 - Groupe de travail sur le Plan spatial.

Les stratégies liées aux éléments en question sont entre autres les suivantes :

- élaboration d'un PSLT III;
- mise sur pied d'une unité chargée de la gestion des secteurs d'activité en vue de renforcer l'orientation stratégique des programmes de l'Agence par rapport aux secteurs d'activité et d'évaluer le rendement des secteurs d'activité;

- poursuivra la mise au point de structures intelligentes, de matériaux de pointe, de technologies d'essai et de qualification structurale des vaisseaux, de pantins à retour de force, de technologies de filin, de la caractérisation dynamique du robot et de la télémanipulation;
- mettra au point des technologies de télécommunications multimedias à l'échelle nationale et internationale grâce à la coopération internationale;
- poursuivra la mise au point et la diffusion de technologies stratégiques dans les domaines de l'automatisation et de la robotique;
- développera des technologies de pointe pour les liens de communications inter-satellites optiques et les télécommunications mobiles;
- mettra au point des concepts de radar à synthèse d'ouverture (RSO) de pointe à faible coût pour les prochaines missions de RADARSAT, des concepts de RSO pour les petits satellites, la technologie des circuits intégrés pour les applications satellites et les charges utiles supraconductives à température élevée;
- continuera à réduire le coût de la technologie numérique pour les applications à des engins spatiaux et à la miniaturiser.

Plan financier comparatif

Tableau 12

Dépenses prévues

TECHNOLOGIE SPATIALE

(en milliers de dollars)			
Budget principal 1996-1997	Budget principal 1997-1998	Prévisions 1998-1999	Prévisions 1999-2000
Gamme de services ou sous-activité			
12 526	12 253	11 767	11 395
Développement de technologies générales			
1 800	1 500	1 580	1 680
Développement de technologies spatiales			
5 266	5 665	4 547	4 407
Technologies stratégiques pour l'automatisation et la robotique			
8 407	7 865	6 136	6 186
Budget général de l'Agence spatiale européenne			
650	419	189	0
Autres programmes de l'Agence spatiale européenne			
183	960	687	689
Laboratoire David Florida			
28 832	28 662	24 906	24 357
Total			

(1) Ne tient pas compte du Budget des dépenses supplémentaire. N'inclut que le Budget des dépenses principal.

- mettra en œuvre la première série de marches dans le cadre du Programme général de technologie de soutien (PGTS-2), y compris la démonstration en orbite de technologies canadiennes – par exemple, celle d'un moniteur de rayonnements et des films;
- amorcera des négociations avec l'ASE concernant la reconduction éventuelle de l'actuelle entente décennale de coopération, qui expire à la fin de 1998;
- fera la démonstration des applications maritimes et terrestres de la charge utile du spectromètre imageur à pouvoir séparateur moyen de l'ASE;
- prouvera qu'il est possible d'utiliser des lidars spatiaux pour la prise de mesures atmosphériques;
- mettra au point des technologies clés pour les petits satellites, comme des simulateurs et des capteurs de latitude et des systèmes de manipulation des données et d'exploitation, et faire la démonstration de ces technologies;

En 1997-1998, le secteur d'activité Technologie spatiale :

- des possibilités de recherche pour les étudiants intéressés par les sciences et la technologie spatiales.
- des alliances internationales établies par suite de la participation du Canada aux programmes de l'ASE et au Programme de coopération internationale, donnant lieu à un plus grand nombre de possibilités d'exportation;
- des avantages industriels grâce à la diffusion des sciences et de la technologie spatiales dans des applications autres que spatiales;
- de meilleures capacités techniques et des recettes accrues pour toute l'industrie canadienne de pointe;
- les avantages industriels pour les entreprises spatiales canadiennes participantes, à qui l'on offre la possibilité de fournir des composantes, des systèmes et des services qui répondront aux besoins du Canada en matière spatiale et de conquérir ainsi des marchés d'exportation;
- le soutien direct des missions axées sur les applications, avec les avantages qui en découlent pour les utilisateurs scientifiques, techniques ou industriels;

Les principaux avantages qui découlent des investissements dans le développement de technologies spatiales se répartissent dans les catégories suivantes :

- le rendement industriel du programme de l'ASE.
- le nombre et le niveau de financement de projets pour les PME;
- l'ampleur du cofinancement et du partenariat avec d'autres intervenants industriels ou ministériels;
- la satisfaction de la clientèle du programme de la Technologie spatiale;

Questions liées à la gestion du changement

Au cours de la période de planification, le secteur d'activité Technologie spatiale sera aux prises avec plusieurs problèmes dans le cadre de la mise en œuvre de ses initiatives stratégiques :

- préserver l'avantage concurrentiel du Canada malgré la concurrence mondiale accrue découlant de la fusion et de l'entrée d'entreprises de l'industrie de la défense sur le marché civil;
- préserver les avantages liés aux partenariats internationaux à mesure que les pays partenaires du Canada s'intéressent davantage aux programmes internes;
- aider le Canada à percevoir le marché asiatique naissant.

Résultats escomptés

- Avantages économiques (p. ex., création d'emplois, répartition régionale de l'activité industrielle) des investissements dans les technologies spatiales.
- Amélioration des capacités industrielles du Canada ainsi que de ses capacités en R-D grâce à la mise au point de technologies axées sur les applications.
- Amélioration des connaissances techniques et augmentation des recettes dans toute l'industrie canadienne de pointe.
- Amélioration de l'adoption, de l'adaptation, de la mise au point, de la diffusion et de l'orientation de la technologie au sein de l'industrie canadienne.
- Sensibilisation accrue des Canadiens aux sciences et à la technologie spatiales ainsi qu'à leurs applications pour l'industrie et la société.
- Possibilités de recherche pour les étudiants en sciences et en technologie spatiales.
- Perfectionnement des compétences au sein de l'industrie.
- Qualification du matériel spatial par la Laboratoire David Florida, installation de calibre mondial pour l'assemblage du matériel spatial et les essais d'environnement.

Les effets attendus du programme de la Technologie spatiale sont les suivants : les résultats de la recherche appliquée; une industrie spatiale concurrentielle; des retombées dans les secteurs autres que spatiaux; et un personnel hautement qualifié dans l'industrie spatiale.

- Pour en mesurer l'efficacité, le personnel du programme a recours à six indicateurs généraux :
- la productivité scientifique mesurée d'après le nombre d'inventions, de communications techniques présentées dans les documents techniques et d'ateliers;
 - la performance de l'industrie spatiale mesurée d'après les exportations;

- Faire en sorte que le Canada demeure à la fine pointe du développement technologique dans le domaine spatial, en vue d'appuyer ses programmes spatiaux à venir
- Améliorer la compétitivité de l'industrie canadienne à l'échelle internationale grâce à une meilleure diffusion de la technologie et à la multiplication des transferts technologiques

Contexte de fonctionnement et principales initiatives

Le secteur d'activité Technologie spatiale fournit les ressources et les connaissances techniques requises pour intégrer de nouvelles technologies à des produits et services industriels canadiens.

Ce secteur d'activité englobe les initiatives suivantes :

- Développement de technologies génériques;
- Développement de technologies stratégiques;
- Participation à l'Observation de la Terre, aux Communications et à d'autres programmes de l'ASE;
- Diffusion et exploitation commerciale de technologies spatiales.

Les stratégies suivantes visent à assurer au secteur d'activité Technologie spatiale un succès

continu :

- continuer à axer les projets de développement technologique sur les besoins à long terme et certains marchés à créneaux;

- établir des ententes de partenariats afin d'obtenir des fonds;

- élaborer une approche systématique en vue du transfert des technologies spatiales à des applications non spatiales;

- accroître la participation des PME au programme de la Technologie spatiale;

- coordonner de près les activités de R-D parrainées par l'ASE avec celles menées à bien à l'interne ou confiées en sous-traitance;

- gérer la participation à l'ASE et à d'autres programmes confiés en sous-traitance en vue de maximiser les exportations canadiennes à long terme de produits et services.

Plan financier comparatif
Tableau 11
Dépenses prévues
SCIENCE SPATIALES

	Budget principal 1997-1998	Prévisions 1998-1999	Prévisions 1999-2000	(en milliers de dollars)
Gamme de services ou sous-activité	7 840	5 584	6 248	
Relations Soleil/Terre	6 643	6 732	3 855	
Chimie et physique de l'atmosphère	7 352	3 274	2 406	
Astronomie	2 795	2 444	0	
Sciences spatiales de la vie	6 207	3 248	0	
Sciences en microgravité	1 988	7 014	10 649	
Programme des satellites scientifiques	639	192	138	
Laboratoire David Florida	33 464	29 858	28 382	
Total	33 464	29 858	28 382	23 296

(1) Ne tient pas compte du Budget des dépenses supplémentaire. N'inclut que le Budget des dépenses principal.

- poursuivra l'exploitation de l'imageur auroral dans l'ultraviolet à bord du satellite russe *Interball*, de l'interféromètre d'imagerie des vents II à bord du satellite de recherche de la haute atmosphère de la NASA et du spectromètre de masse à ions suprathermiques et de la réception de données du satellite japonais *Akebono*;
- poursuivra les missions de satellites scientifiques dirigées par le Canada en collaboration avec la NASA;
- participera au Projet japonais d'observation spatiale par radiointerférométrie à très longue base;
- livrera le spectrographe optique avec système imageur dans l'infrarouge à la Suède en vue de son intégration au satellite suédois *Odin*, qui devrait être lancé au début de 1998;
- lancera l'expérience canadienne de cristallisation des protéines à bord du *Mir*, tout en continuant l'exploitation du support d'isolation en microgravité et l'expérience de l'University Queen's sur la diffusion dans les métaux liquides (QUELD II);
- fournira au Japon l'analyseur de plasma thermique en vue de son intégration à l'engin spatial *Planet-B* en vue de la mission à destination de mars en 1998;
- livrera l'instrument MOPITT à la NASA en vue de son intégration à l'engin spatial AM-1, qui sera lancé en juin 1998;
- livrera l'appareil de pointage fin du télescope d'exploration spectroscopique dans l'ultraviolet lointain (FUSE) pour le satellite *FUSE*, qui doit être lancé à la fin de 1998.

- Meilleure compréhension des phénomènes spatiaux; évitement des effets terrestres subséquents; amélioration des modèles de circulation atmosphérique; meilleure compréhension de la pollution.
- Prévention des risques que présentent les missions spatiales pour la santé; améliorations sur le plan du traitement des matériaux ainsi que sur le plan médical (p. ex., diagnostics, soins de santé)
- Meilleure capacité des PME de mettre au point et d'utiliser les technologies spatiales.
- Sensibilisation accrue des Canadiens aux sciences et à la technologie spatiales ainsi qu'à leurs applications pour l'industrie et la société.
- Qualification du matériel spatial par la Laboratoire David Florida, installation de calibre mondial pour l'assemblage du matériel spatial et les essais d'environnement.

Les effets attendus du secteur d'activité sont les suivants :

- l'avancement des connaissances;
- la formation d'un personnel hautement qualifié;
- l'application des résultats de recherches;
- la mise au point de technologies et de produits et les retombées connexes.

Les indicateurs de rendement utilisés par le secteur d'activité Sciences spatiales sont les suivants :

- le nombre, la taille et la diversité des expériences menées dans l'espace;
- l'efficacité de la gestion en fonction du nombre de lançements et la réalisation des principales étapes dans les limites du financement imparti;
- les résultats scientifiques du programme exprimés en nombre de rapports scientifiques publiés dans les revues scientifiques nationales et internationales renommées;
- le prestige et la réputation du programme, que l'on peut évaluer selon l'acceptation des propositions faites par le Canada dans les missions internationales;
- l'ampleur des avantages technologiques et autres obtenus, en particulier une meilleure répartition des marchés gouvernementaux dans les régions.

En 1997-1998, le secteur d'activité Sciences spatiales :

● Chimie et physique de l'atmosphère;

● Astronomie;

● Sciences spatiales de la vie;

● Sciences en microgravité;

● Programme des satellites scientifiques.

Des comités consultatifs composés de scientifiques et de représentants de l'industrie ont été mis sur pied afin de promouvoir les éléments du programme.

Pour obtenir ces avantages pour la communauté scientifique et l'industrie spatiale canadienne, les Sciences spatiales mettront en œuvre les stratégies suivantes :

● maintien de la coopération scientifique internationale avec les partenaires traditionnels du Canada et d'autres nations (NASA, Fédération de Russie, Japon, Suède, Finlande, France, Italie et Australie) afin d'améliorer l'effet de levier des fonds et d'accroître l'accès aux données scientifiques;

● mettre en place un système canadien et international d'annonces des possibilités et répondre à ces annonces afin d'assurer la plus grande participation possible à des entreprises scientifiques d'intérêt pour le Canada;

● avoir recours à l'examen par les pairs pour s'assurer de la sélection des meilleures propositions afin de satisfaire les besoins du Canada en sciences spatiales;

● exploiter les capacités de pointe de l'industrie canadienne en R-D, en particulier des PME, et faciliter le transfert de technologie à partir des universités afin d'aider les entreprises canadiennes à devenir plus concurrentielles sur le plan commercial.

Questions liées à la gestion du changement

Le secteur d'activité Sciences spatiales est responsable de plus de 50 projets, dont la plupart sont d'envergure internationale. La gestion de ces interfaces internationales est difficile et onéreuse. Dans la plupart des cas, l'organisme d'accueil établit les priorités et les échéanciers. La mise au point d'instruments scientifiques complexes dans ces circonstances est extrêmement risquée et exige une certaine souplesse à l'égard des mouvements de trésorerie et du financement.

Le financement des programmes des sciences en microgravité et des sciences spatiales de la vie prend fin en 1998-1999. Par conséquent, il faudra prouver l'efficacité de ces programmes si l'on veut que leur financement se poursuive.

Les indicateurs de rendement utilisés sont le prestige international des astronautes canadiens au pays et à l'étranger, les évaluations des contributions des astronautes à la recherche, la livraison de produits visés par le projet selon les coûts et les échéances fixés, de même que le niveau de sensibilisation du public aux sciences et à la technologie spatiales et la perception qu'il en a.

En 1997-1998, le Programme des astronautes canadiens :

- mettra à l'essai le Support d'isolation en microgravité canadien pendant la mission de B. Tytghevason à bord de la navette en juillet 1997;
- participera à une mission du NeuroLab (astronaute Dave Williams) prévue pour mars 1998.

Plan financier comparatif

Tableau 10
Dépenses prévues
BUREAU DES ASTRONAUTES CANADIENS

(en milliers de dollars)			
Gamme de services ou sous-activité			
Programme des astronautes canadiens	8 509	6 679	6 619
Laboratoire David Florida	274	96	86
Total	8 783	6 775	6 705
(1) Ne tient pas compte du Budget des dépenses supplémentaires. N'inclut que le Budget des dépenses principal.			
	Budget principal 1996-1997	Budget principal 1997-1998	Prévisions 1998-1999
			Prévisions 1999-2000

5. Sciences spatiales

Objectifs

- Préserver l'expertise et la réputation d'excellence du Canada dans le milieu scientifique international de l'exploration spatiale.
- Obtenir de l'industrie canadienne l'instrumentation nécessaire pour recueillir les données scientifiques pertinentes.

Contexte de fonctionnement et principales initiatives

Pour le compte des scientifiques canadiens dans le domaine de l'espace, le secteur d'activité Sciences spatiales obtient de l'industrie canadienne les instruments scientifiques et organise leur déploiement, leur exploitation et leur utilisation en vue d'obtenir des données scientifiques qui répondent aux besoins des Canadiens.

Les Sciences spatiales appuient la participation des scientifiques canadiens au moyen des initiatives suivantes :

- Relations Soleil-Terre;

- sensibilisation aux activités spatiales.

La stratégie globale consiste à faire en sorte que les astronautes canadiens appuient les activités de la navette ainsi que l'assemblage et l'exploitation de la Station spatiale, tout en permettant à l'industrie et aux chercheurs canadiens d'avoir accès à l'espace.

Les stratégies liées aux éléments du programme sont entre autres les suivantes :

- s'assurer que le Canada continue à jouer un rôle de premier plan dans l'exploitation du système de robotique spatiale et dans l'entraînement par la voie de négociations sur la répartition des responsabilités entre la NASA et l'ASC;
- inciter les jeunes à entreprendre une carrière en sciences et en technologie;
- informer le public des avantages des activités spatiales en tirant parti du vif intérêt porté par le public aux missions spatiales habitées.

Questions liées à la gestion du changement

En raison du temps et des ressources requis pour préparer les missions des navettes et du nombre élevé de missions, il sera difficile de tirer pleinement parti des possibilités scientifiques et technologiques offertes par les missions habitées organisées par la NASA au cours des années à venir. L'Agence travaillera en collaboration avec l'industrie et les chercheurs canadiens en vue de maximiser les avantages des missions habitées.

Résultats escomptés

- Participation de plusieurs astronautes canadiens à des vols spatiaux, offrant des possibilités accrues de recherche spatiale.
- Sensibilisation accrue des Canadiens aux sciences et à la technologie spatiales ainsi qu'à leurs applications pour l'industrie et la société.
- Possibilités de recherche pour les étudiants en sciences et en technologie spatiales.
- Qualification du matériel spatial par la Laboratoire David Florida, installation de calibre mondial pour l'assemblage du matériel spatial et les essais d'environnement.

Les effets attendus du programme englobent les contributions au développement de systèmes de technologie de pointe pour des applications spatiales et terrestres, la recherche sur la microgravité en sciences de la vie et en sciences des matériaux, une meilleure information du public et un plus grand prestige international du Programme spatial canadien.

permettrait au Canada de demeurer le chef de file dans le créneau de la robotique spatiale, l'une des activités principales du secteur d'activité.

Plan financier comparatif

Tableau 9
Dépenses prévues
PROGRAMME DE LA STATION SPATIALE

	Budget principal 1997-1998	Prévisions 1998-1999	Prévisions 1999-2000
(en milliers de dollars)			
Gamme de services ou sous-activité			
Mise au point du Système d'entretien mobile	53 046	35 665	12 062
Exploitation du Système d'entretien mobile	21 156	15 456	9 160
Laboratoire David Florida	6 390	96	86
Total	80 592	51 217	21 308
(1) Ne tient pas compte du Budget des dépenses supplémentaire. N'inclut que le Budget des dépenses principal.			
			11 480

4. Programme des astronautes canadiens

Objectifs

- Entraîner les astronautes canadiens en vue de leur participation à des missions spatiales internationales habitées.
- Participer aux expériences technologiques et scientifiques canadiennes réalisées dans l'espace.
- Inciter les jeunes Canadiens à entreprendre une carrière en sciences et en technologie.

Contexte de fonctionnement et principales initiatives

Le secteur d'activité Programme des astronautes canadiens s'assure que les Canadiens, en particulier les scientifiques, tirent parti de la participation à des missions spatiales habitées. Il veille également à ce que l'Agence maintienne au sein de son effectif un groupe d'astronautes capables de répondre aux besoins des Canadiens en matière de missions spatiales habitées.

- Le Programme des astronautes canadiens comprend les éléments du programme suivants :
- entraînement des équipages en vue de missions spatiales;
 - intégration des charges utiles scientifiques et techniques aux missions;

- Réalisation du SEM et respect d'autres obligations envers le Programme de la Station spatiale internationale.

- Avantages économiques (p. ex., création d'emplois, répartition régionale de l'activité industrielle) des investissements dans les technologies spatiales.

- Sensibilisation accrue des Canadiens aux sciences et à la technologie spatiales ainsi qu'à leurs applications pour l'industrie et la société.

- Possibilités de recherche pour les étudiants en sciences et en technologie spatiales.

- Qualification du matériel spatial par la Laboratoire David Florida, installation de calibre mondial pour l'assemblage du matériel spatial et les essais d'environnement.

L'Agence s'engage à livrer la première partie du SEM (le TSS) à la NASA en janvier 1998 de façon à respecter le délai prévu pour le lancement, soit janvier 1999. La deuxième partie du SEM (le SBM) devrait être livrée à la NASA en mai 1998 en vue d'un examen avant le vol et de son acceptation. Le SBM sera mis en orbite dans le cadre d'une deuxième mission, prévue en août 1999.

Le contrôle réussi du SEM en orbite, sous la surveillance et avec l'appui du Centre d'exploitation du SEM à Saint-Hubert devrait faire connaître la technologie canadienne de la robotique spatiale et prouver que le Canada est en mesure de fournir et d'exploiter des solutions robotiques clés en main. Au nombre des avantages à long terme de ce poste du secteur d'activité, mentionnons les importantes ventes à l'exportation, la création d'emplois et le développement durable dans toutes les régions du Canada.

Pour réaliser les avantages économiques à plus long terme liés à ce poste du secteur d'activité, le Canada doit acquérir de l'expérience dans l'exploitation d'un système spatial perfectionné de ce genre et démontrer avec succès la performance des systèmes spatiaux et terrestres du SEM. En bref, ces objectifs sont les suivants : un rendement de 5,5 milliards de dollars pour un investissement de 1,2 milliard de dollars, obtenu principalement grâce à des retombées et à la diffusion, et l'emploi de 60 000 années-personnes dans toutes les régions économiques du pays.

Conformément aux éléments de rendement énoncés ci-avant, en 1997-1998, le secteur d'activité :

- effectuera l'examen aux fins d'acceptation du TSS et du SBM;

- appuiera un vol de validation pour le Programme canadien de vision spatiale;

- ouvrira le Centre d'exploitation du SEM à Saint-Hubert, au Québec.

En collaboration avec ses partenaires, l'Agence évaluera les options qui permettraient au Canada de fabriquer le manipulateur agile spécialisé, un système robotique de la « prochaine génération » qui

Le marché principal concernant la phase D1 du SEM (fabrication et mise à l'essai) a été modifié de sorte que les travaux visant le Télémanipulateur de la Station spatiale (TSS) et du Système de base mobile (SBM) n'englobent que la mise en service en orbite, afin de mieux refléter l'engagement du Canada dans ce domaine.

En vertu de l'entente sur la Station spatiale conclue avec les États-Unis, il revient au Canada de décider avant le 31 mars 1997 s'il doit fabriquer le manipulateur agile spécialisé. L'Agence a amorcé des discussions avec ses partenaires industriels et gouvernementaux en vue d'évaluer les options du Canada dans ce domaine.

L'intégration et la mise à l'essai (en particulier l'évaluation par l'homme, les composantes du système, les interfaces techniques et le rendement en orbite) du SEM peuvent mettre au jour des problèmes qui influent sur l'échéancier et le coût. L'ASC s'attache à minimiser ces effets au moyen de simulations et d'analyses d'autant de conditions orbitales que possible et en adaptant les ententes de gestion de façon à limiter les risques.

Si la conception et l'échéancier de la Station spatiale internationale changent, il faudra modifier le SEM. L'Agence doit réduire au maximum les modifications et s'assurer qu'elles n'accroissent pas les coûts de la mise au point et de l'exploitation du SEM.

Questions liées à la gestion du changement

- négocier des arrangements non financiers avec les partenaires internationaux afin de maintenir au minimum le coût d'utilisation de la part canadienne des ressources de la Station spatiale.
 - collaborer avec le secteur privé afin d'évaluer les possibilités qui s'offrent pour la fabrication du manipulateur agile spécialisé au Canada;
 - s'assurer que la répartition des responsabilités entre l'ASC et la NASA permet au Canada de tirer le maximum de sa participation à ce programme international;
 - accorder la priorité au sein de l'ASC et de l'industrie canadienne aux opérations et au segment terrestre plutôt qu'à la mise au point d'un système spatial;
 - gérer l'équipe industrielle canadienne pour qu'elle termine la mise au point du SEM à temps sans dépasser le budget imparti, et gérer les interfaces changeantes approuvées par la NASA et l'ASC en juin 1994;
- La stratégie globale consiste à maximiser la participation de l'industrie canadienne à un vaste programme international de coopération en sciences et en technologie et à la mise au point et à l'exploitation de la robotique spatiale de pointe; à planifier l'utilisation de la Station spatiale par les scientifiques canadiens et à remplir les engagements pris par l'Agence envers ses partenaires de la Station spatiale internationale. Les stratégies liées aux éléments du programme sont entre autres les suivantes :

Tableau 8

Dépenses prévues

TÉLÉCOMMUNICATIONS PAR SATELLITES

(en milliers de dollars)				
Budget principal ¹	1996-1997	Budget principal	1997-1998	Prévisions
Gamme de services ou sous-activité				
Initiative de télécommunications par satellites de pointe	0	0	0	0
Initiative du service mobile international	3 396	2 997	2 997	2 697
Télécommunications par satellites - Agence spatiale européenne	10 398	15 577	12 544	1 358
Laboratoire David Florida	1 095	6 337	6 191	4 691
Total	14 889	24 911	21 732	8 746

(1) Ne tient pas compte du Budget des dépenses supplémentaire. N'inclut que le Budget des dépenses principal.

3. Programme canadien de la Station spatiale

Objectifs

- Renforcer la capacité du Canada à agir dans l'espace et à exploiter le potentiel des technologies spatiales, notamment de l'automatisation et de la robotique
- Remplir nos engagements dans le cadre du Programme de la Station spatiale internationale

Contexte de fonctionnement et principales initiatives

Le secteur d'activité Programme canadien de la Station spatiale s'assurera que les Canadiens tirent parti de leur investissement dans la robotique spatiale et de l'accès du Canada à la Station spatiale internationale et que l'Agence remplit les engagements qu'elle a pris envers ses partenaires internationaux.

Le secteur d'activité comprend les éléments du programme suivants :

- mise au point du Système d'entretien mobile (SEM);
- exploitation et utilisation du SEM;
- conception du manipulateur agile spécialisé;
- Programme de technologies stratégiques en automatisation et en robotique.

Questions liées à la gestion du changement

Dans le cadre des activités des Télécommunications par satellites, l'ASC et les CRC (Industrie Canada) se heurtent aux problèmes suivants :

- difficultés à former des partenaires satisfaisants avec l'industrie;
- limites quant aux modes de prestation autorisés des services régionaux ou mondiaux par satellites jusqu'à ce que l'Organisation mondiale du commerce modifie les politiques internationales sur les télécommunications;
- entraves au développement de la prestation de services par satellites découlant des règlements régissant la radiodiffusion et les télécommunications;
- difficultés à sauvegarder l'intérêt des fabricants canadiens tout en mettant en œuvre de nouveaux services de télécommunications par satellites.

Résultats escomptés

- Mise au point de technologies et de services de télécommunications par satellites afin de satisfaire les besoins des Canadiens (p. ex., accès équitable aux services de largeur de bande sur demande dans toutes les régions du pays.
- Sensibilisation accrue des Canadiens aux sciences et à la technologie spatiales ainsi qu'à leurs applications pour l'industrie et la société.
- Possibilités de recherche pour les étudiants en sciences et en technologie spatiales.
- Qualification du matériel spatial par le Laboratoire David Florida, installation de calibre mondial pour l'assemblage du matériel spatial et les essais d'environnement.

Les télécommunications par satellites, qui constituent l'application la plus évoluée de la technologie spatiale, offrent les plus grandes possibilités de rendement économique immédiat. Le secteur d'activité s'assurera que les Canadiens continuent à profiter des services fournis par les technologies spatiales de pointe et que l'industrie canadienne conserve ou accroît sa part du marché international de ces nouveaux services et produits en pleine expansion.

En 1997-1998, le secteur d'activité Télécommunications par satellites poursuivra :

- la phase de mise en œuvre de l'Initiative de télécommunications par satellites de pointe;
- la deuxième phase du projet de télécommunications par satellites de pointe (traitement embarqué) en collaboration avec l'Agence spatiale européenne.

2. Télécommunications par satellites

Objectifs

- Préservier ou accroître la part détenue par l'industrie canadienne sur le marché international de ces nouveaux services.
- Assurer aux Canadiens l'accès aux nouveaux services multimédias et aux communications personnelles et mobiles rendus possibles par les télécommunications de pointe par satellite.

Contexte de fonctionnement et principales initiatives

En partenariat avec le secteur privé, le secteur d'activité Télécommunications par satellites met au point les technologies de télécommunications par satellites et les services connexes afin de satisfaire les besoins des Canadiens tout en maintenant ou en accroissant la part détenue par l'industrie canadienne sur ce marché international en pleine croissance.

Le secteur d'activité englobe les grands éléments du programme suivants :

- l'Initiative des télécommunications par satellites de pointe;
- l'Initiative du service mobile international.

La stratégie globale consiste à négocier des ententes avec l'industrie canadienne des télécommunications en vue de la mise au point de technologies et de systèmes qui donneront à tous les Canadiens un accès aux services de communications de pointe; et à aider notre industrie à conserver ou à exploiter des créneaux sur les marchés internationaux. Les stratégies liées aux éléments du programme sont entre autres les suivantes :

- négocier des ententes de financement conjoint avec le secteur privé en vue de concevoir les initiatives des télécommunications par satellites de pointe et du service mobile international axées sur l'utilisateur et dirigées par l'industrie;
- mettre en place des ententes rentables de mise en oeuvre du programme qui optimisent les synergies entre l'Agence, les centres de recherche sur les communications et l'industrie;
- cerner les domaines où l'Agence pourrait coopérer avec le MDN relativement au développement de l'infrastructure et de la technologie des communications.

- poursuivra le Programme de soutien de l'observation de la Terre (renover l'infrastructure terrestre, développer des applications et promouvoir l'industrie à valeur ajoutée).
- Le volet opérations du secteur d'activité Observation de la Terre exploite le satellite RADARSAT I à partir du Centre de contrôle de mission de Saint-Hubert. En 1997-1998, le volet opérations :
- surveillera la phase opérationnelle du satellite;
 - appuiera l'utilisation commerciale et gouvernementale des données de RADARSAT I;
 - fournira des données en vue des applications de recherche-développement (R-D).

Plan financier comparatif

Tableau 7

Dépenses prévues

OBSERVATION DE LA TERRE				
Dépenses prévues				
Tableau 7				
Plan financier comparatif				
(en milliers de dollars)				
Gamme de services ou sous-activité				
Opérations de RADARSAT I	12 054	1 163	13 606	14 469
Mise au point de RADARSAT II	5 100	0	1 814	1 300
Mise au point de la technologie du radar à synthèse d'ouverture	300	0	0	0
Infrastructures terrestres	4 100	4 482	4 432	3 580
Développement d'applications et transfert de technologie	11 023	13 285	8 790	8 113
Observation de la Terre – Agence spatiale européenne	18 475	11 190	8 480	5 298
Laboratoire David Florida	273	864	607	416
Total partiel	51 325	30 984	37 729	33 176
Moins :				
Recettes à valoir sur le crédit	(8 600)	(7 403)	(14 700)	(16 400)
Total	42 725	23 581	23 029	16 776

(1) Ne tient pas compte du Budget des dépenses supplémentaire. N'inclut que le Budget des dépenses principal.

- assistera au début de la gestion, par le secteur privé, des activités canadiennes de télédétection et à l'acquisition de RADARSAT II;

En 1997-1998, le volet développement du secteur d'activité Observation de la Terre :

Les effets attendus du Programme d'observation de la Terre sont de nouveaux créniaux internationaux pour les entreprises canadiennes, la résolution de problèmes de gestion des ressources, l'amélioration de la connaissance de la terre et des eaux, l'intensification des activités commerciales et la création d'emplois.

- Établissement de l'industrie canadienne de télédétection (exploitant les données de RADARSAT I) et de partenariats avec le secteur privé en vue d'observations de la Terre.
- Sensibilisation accrue des Canadiens aux sciences et à la technologie spatiales ainsi qu'à leurs applications pour l'industrie et la société.
- Possibilités de recherche pour les étudiants en sciences et en technologie spatiales.
- Qualification du matériel spatial par le laboratoire David Florida, installation de calibre mondial pour l'assemblage du matériel spatial et les essais d'environnement.

Résultats escomptés

- les ventes de données commerciales de RADARSAT risquent de ne pas rapporter autant en redevances que les montants auxquels on s'attendait des opérations de RADARSAT I;
 - il sera peut-être difficile de conclure une entente de partenariat avec toutes les parties concernant RADARSAT II, en vertu de laquelle le Canada continue à exploiter avec succès ce nouveau marché international naissant.
- La mise en œuvre des stratégies et des activités de l'Observation de la Terre pourrait être entravée par plusieurs problèmes, dont les suivants :

Questions liées à la gestion du changement

- mettre en œuvre le satellite RADARSAT II, de concert avec l'industrie et les partenaires internationaux, afin d'assurer la viabilité commerciale de la famille de satellites RADARSAT;
- cerner les domaines où l'Agence pourrait coopérer avec le ministère de la Défense nationale (MDN) en vue du développement de l'infrastructure et de la technologie des communications.

Contexte de fonctionnement et principales initiatives

En collaboration avec le secteur privé et d'autres partenaires nationaux et internationaux, le secteur d'activité Observation de la Terre s'attache à fournir des données sur l'observation de la Terre et à développer et à appliquer la technologie spatiale et terrestre canadienne afin de satisfaire les besoins du Canada et des autres pays, en particulier dans les domaines de la surveillance de l'environnement et de la gestion des ressources.

Le Programme d'observation de la Terre réalise ses objectifs en menant à bien les activités suivantes :

- exploitation de RADARSAT I;
- mise au point de RADARSAT II;

- mise au point de la technologie du radar à synthèse d'ouverture;
- aménagement d'une infrastructure terrestre;
- mise au point d'applications et transfert de la technologie.

La stratégie globale consiste à transférer progressivement le savoir-faire exceptionnel du Canada dans ce domaine au secteur privé et à assurer sa réussite sur le plan commercial en encourageant la mise au point d'applications à l'échelle mondiale et la vente de données et de produits de données. Les stratégies liées à ces éléments particuliers sont entre autres les suivantes :

- s'assurer que RADARSAT I continue à fournir des données utiles et à jour aux partenaires du Programme, y compris aux ministères et organismes fédéraux utilisateurs comme le Centre des glaces d'Environnement Canada; les pouvoirs publics provinciaux et RADARSAT International Inc. (RSI), l'entreprise du secteur privé qui vend les données RADARSAT dans le monde entier et paie des redevances au gouvernement;
- mettre en œuvre le Programme d'observation de la Terre (infrastructure terrestre et volets mise au point d'applications et transfert de la technologie), en coopération avec le Centre canadien de télédétection (CCT) en vue :

- de développer des applications pour les données d'observation de la Terre, en particulier les données satellite-radar, dans les domaines offrant les plus grandes possibilités commerciales;
- d'établir une industrie canadienne à valeur ajoutée dans le domaine de l'observation de la Terre;

- de maximiser le rendement de l'investissement public dans les infrastructures d'observation de la Terre par des partenariats avec d'autres institutions fédérales et les provinces afin d'accroître l'effet de levier des fonds fédéraux et l'utilisation efficace des données de RADARSAT;

Cout net du Programme

185 663

(1) Tient compte des contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés.

Tableau 6

Dépenses prévues par secteur d'activité ou activité

Secteur d'activité ou activité	(en milliers de dollars)			
	Budget principal ¹ 1996-1997	Budget principal 1997-1998	Prévisions 1998-1999	Prévisions 1999-2000
Observation de la Terre ¹	51 325	30 984	37 729	33 176
Télécommunications par satellites ²	14 889	24 911	21 732	8 746
Programme canadien de la Station spatiale ³	80 592	51 217	21 308	11 480
Programme des astronautes canadiens	8 783	6 775	6 705	4 690
Sciences spatiales ⁴	33 464	29 858	28 382	23 296
Technologie spatiale	28 832	28 662	24 906	24 357
Direction et coordination horizontale ⁵	17 638	19 533	18 307	17 625
Total partiel	235 523	191 940	159 069	123 370
Moins :				
Recettes à valoir sur le crédit	(8 600)	(7 403)	(14 700)	(16 400)
Total	226 923	184 537	144 369	106 970

(1) Ne tient pas compte du Budget des dépenses supplémentaire. N'inclut que le Budget des dépenses principal.

¹ La baisse de dépenses est attribuable à deux facteurs : d'une part, l'exploitation du satellite RADARSAT I est financée de plus en plus grâce aux redevances provenant de la vente de données et, d'autre part, l'Agence spatiale européenne a réduit ses activités d'observations de la Terre.

² L'augmentation s'explique par un accroissement des activités de l'Agence spatiale européenne dans le domaine des communications et les domaines connexes.

³ La diminution enregistrée dans le secteur d'activité est le résultat du parachèvement de l'effort de fabrication de la Station spatiale.

⁴ La diminution de 2,6 millions de dollars est attribuable à une réduction de l'activité dans le cadre du Programme des sciences en microgravité et à la prise en compte des tarifs révisés des instruments scientifiques.

⁵ La hausse s'explique par le regroupement des fonctions de soutien et des fonctions administratives, qui faisaient auparavant partie des programmes centraux.

C. Détails par secteur d'activité

1. Observation de la Terre

(1) Ne tient pas compte du Budget des dépenses supplémentaires. N'inclut que le Budget des dépenses principal.

(2) Tient compte des contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés.

Tableau 4
Aperçu ministériel

	Budget principal ¹ 1996-1997	Budget principal ¹ 1997-1998	Prévisions 1998-1999	Prévisions 1999-2000
Budget brut	235 523	191 940	159 069	123 370
Recettes à valoir sur le crédit	(8 600)	(7 403)	(14 700)	(16 400)
Total du Budget des dépenses principal	226 923	184 537	144 369	106 970
Recettes à valoir sur le Trésor	(391)	(428)	(435)	(442)
Coût estimatif des services offerts par d'autres ministères	1 569	1 554	Non disponible	
Coût net pour le Ministère	228 101	185 663	143 934	106 528

(1) Ne tient pas compte du Budget des dépenses supplémentaires. N'inclut que le Budget des dépenses principal.

Tableau 5
Coût net du Programme par secteur d'activité ou activité

	Fonction-nement ¹	Capital ¹	Subventions et contributions	Dépenses brutes	Recettes à valoir sur le crédit	Total du Budget des dépenses principal
Observation de la Terre	1 013	18 781	11 190	30 984	7 403	23 581
Télécommunications par satellites	6 834	2 500	15 577	24 911	—	24 911
Programme canadien de la Station spatiale	96	51 121	0	51 217	—	51 217
Programme des astronautes canadiens	6 775	0	0	6 775	—	6 775
Sciences spatiales	3 279	26 429	150	29 858	—	29 858
Technologie spatiale	13 504	6 124	9 034	28 662	—	28 662
Direction et coordination horizontale	18 736	421	376	19 533	—	19 533
Autres recettes et dépenses	50 237	105 376	36 327	191 940	7 403	184 537

Recettes à valoir sur le Trésor

(428)

Autorisations de dépenser

Autorisations pour 1997-1998 – Partie II du Budget des dépenses

Tableau 1
Besoins financiers par autorisation

	Crédit (en milliers de dollars)	
	Budget principal 1997-1998	Budget principal 1996-1997
Agence spatiale canadienne		
30 Dépenses de fonctionnement	47 614	48 772
35 Dépenses en capital	96 909	135 392
40 Subventions et contributions	36 327	39 590
(S) Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	3 687	3 169
Total de l'Agence	184 537	226 923

Tableau 2
Crédit – Libellé et sommes demandées

	Crédit (en milliers de dollars)	
	Budget principal 1997-1998	
Agence spatiale canadienne		
30 Agence spatiale canadienne – Dépenses de fonctionnement	614	47
35 Agence spatiale canadienne – Dépenses en capital	909	96
40 Agence spatiale canadienne – Subventions inscrites au Budget des dépenses et contributions	327	36

Tableau 3
Niveaux prévus de ressources du Ministère

	Budget principal ¹ 1996-1997		Budget principal 1997-1998		Prévisions 1998-1999		Prévisions 1999-2000	
	(en milliers de dollars)							
Dépenses de fonctionnement ²	50 993	50 237	48 290	44 207				
Dépenses brutes en capital ²	144 940	105 376	82 170	65 060				
Recettes à valoir sur le crédit	(8 600)	(7 403)	(14 700)	(16 400)				
Subventions et contributions	39 590	36 327	28 609	14 103				
Total du Budget des dépenses principal	226 923	184 537	144 369	106 970				

L'Agence, qui emploie quelque 350 personnes, est une organisation relativement modeste. Elle octroie plus de 85 p. 100 de ses fonds à l'industrie canadienne et à des organisations scientifiques. L'Agence ne dispose pas de services votés importants, et ses programmes et son financement sont établis en grande partie au moyen de PSLT périodiques approuvés par le Cabinet.

Le profil de financement global de l'Agence est présenté sous la rubrique « Autorisations de dépenser » ci-après

4. Plans des ressources et tableaux financiers

- Prestation d'une aide financière, en collaboration avec le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (CRSNG), aux étudiants de deuxième et de troisième cycles en sciences spatiales et en génie
(*Direction et coordination horizontale*)
- Production et diffusion de divers renseignements et ressources sur l'espace aux enseignants, aux étudiants et au public par l'entremise d'un réseau de centres de ressources spatiales situés dans les cinq principales régions géographiques du Canada
(*Direction et coordination horizontale*)
- Renforcement de la culture scientifique et technologique au Canada par l'exploitation de l'intérêt exceptionnel que revêt l'espace
(*Direction et coordination horizontale*)
- Exploitation de RADARSAT I afin de percevoir des redevances et d'élaborer des applications connexes
(*Observation de la Terre*)

5. Sensibilisation accrue à l'importance de l'espace et éducation à ce sujet

- Amélioration des connaissances techniques de l'industrie de pointe grâce à la mise au point et au transfert de technologies stratégiques (*Sciences spatiales, Technologie spatiale*)

- Réalisation de l'intégration et des essais de l'environnement du Système d'entretien mobile (SEM) pour la Station spatiale internationale en 1997-1998 et livraison du SEM à la National Aeronautics and Space Administration (NASA) en décembre 1997 (*Programme canadien de la Station spatiale*)

3. Application des connaissances spatiales à la promotion du commerce et au transfert de technologie

- Négociation et mise en œuvre d'ententes avec un consortium d'entreprises canadiennes et d'autres parties en vue de l'exploitation réussie du marché mondial de l'observation de la Terre (imagerie satellite-radar par la construction et l'exploitation de RADARSAT II) (*Observation de la Terre*)

- Etablissement d'une industrie de télédétection à valeur ajoutée de calibre mondial afin d'exploiter les créneaux du marché international grâce à l'aide fournie aux PME en vue de la mise au point d'applications reposant sur des données satellitaires (*Observation de la Terre*)

- Gestion améliorée de l'environnement et des ressources naturelles du Canada par l'utilisation des technologies de satellites d'observation de la Terre et des données satellitaires (*Observation de la Terre*)

- Négociations et mise en œuvre d'ententes avec les fabricants et les fournisseurs canadiens de services de télécommunications par satellites en vue de mettre au point les technologies de pointe requises pour permettre à tous les Canadiens d'avoir accès aux nouveaux services multimédias faisant appel aux satellites (*Télécommunications par satellites*)

- Etablissement stratégique d'alliances avec l'industrie européenne grâce à la participation du Canada aux programmes de l'Agence spatiale européenne (ASE) (*Tous les secteurs d'activité*)

4. Activités scientifiques et commerciales connexes

- Poursuite des activités du Laboratoire David Florida (LDF) en tant qu'installation de calibre mondial pour l'assemblage et la mise à l'essai de matériel spatial provenant d'industries et d'organismes spatiaux canadiens et étrangers (*Tous les secteurs d'activité*)
- Mise à l'essai du Support canadien d'isolation en microgravité, instrument destiné à minimiser les vibrations qui influent sur les expériences effectuées sur des fluides et des matériaux dans l'espace, au cours de la mission de l'astronaute canadien Bjørne Tryggvason à bord de la navette spatiale en juillet 1997 (*Programme des astronautes canadiens*)

- Participation de l'astronaute canadien Dave Williams à la mission du NeuroLab, prévue pour mars 1998 (*Programme des astronautes canadiens*)

3. Objectifs et priorités de l'Agence

La relation entre ces secteurs d'activité et l'organisation est illustrée à l'annexe 1.

Objectifs

Le gouvernement a reconnu l'importance stratégique des activités spatiales dans la création d'une économie fondée sur la connaissance au Canada. Le Plan spatial canadien pour la période allant de 1994-1995 à 2003-2004, annoncé en juin 1994, était assorti des objectifs principaux suivants :

- développer et mise en application de la technologie et des sciences spatiales axés sur la satisfaction des besoins des Canadiens;
- établissement au Canada d'une industrie spatiale concurrentielle à l'échelle internationale.

Priorités

Les priorités que devrait respecter l'Agence pendant la période de planification s'échelonnant de 1997-1998 à 1999-2000 sont réparties en cinq catégories principales d'activités, qui sont les suivantes :

1. Gestion efficace du PSLT II

- Examiner les objectifs et l'état d'avancement du PSLT II en vue de recommander au Cabinet les ajustements à apporter à mi-mandat compte tenu des nouvelles circonstances et possibilités

(Direction et coordination horizontale)

- Appuyer la compétitivité des entreprises spatiales canadiennes, conformément à la priorité accordée par le gouvernement à l'emploi, à la croissance et à la promotion du commerce international

(Technologie spatiale)

- Mettre en œuvre les recommandations découlant de l'évaluation des avantages et de la gestion de la coopération entre le Canada et l'Agence spatiale européenne (ASE)

(Direction et coordination horizontale)

2.

Leadership en R-D spatiale au profit des Canadiens et de l'humanité

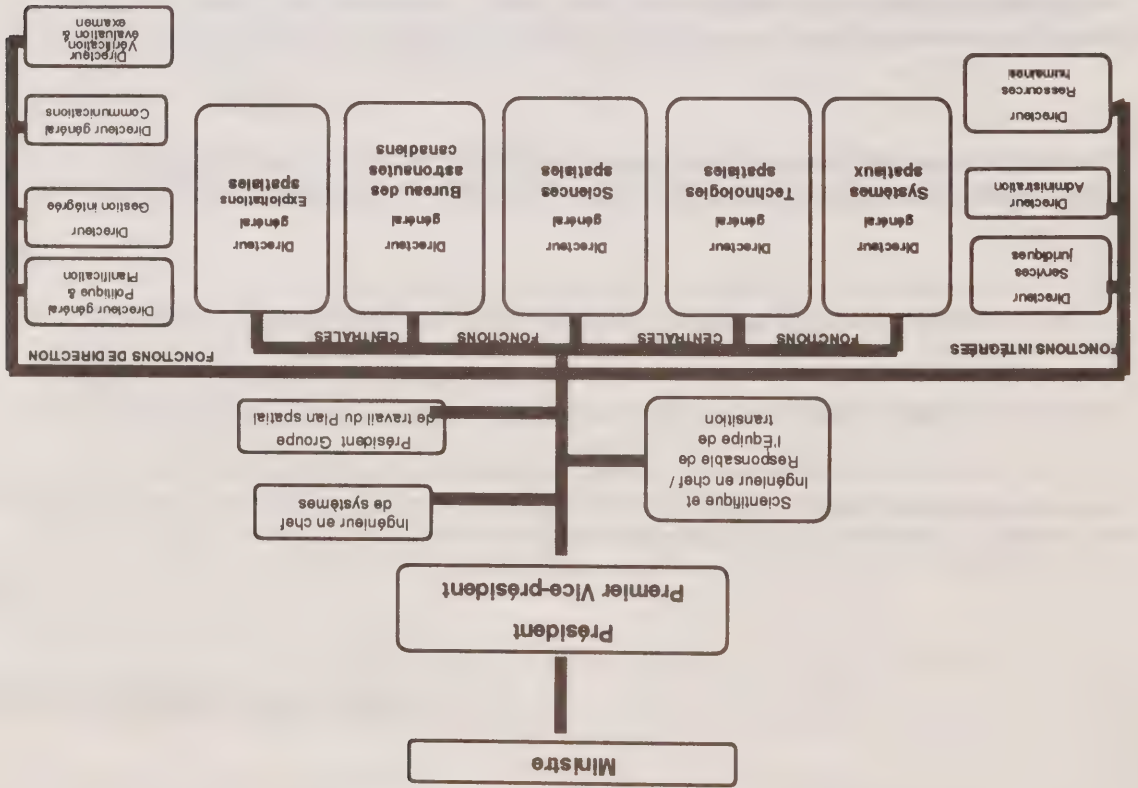
- Meilleure compréhension de l'espace et des phénomènes atmosphériques ainsi que des effets subéqu岸s sur la Terre grâce à la mise au point de deux instruments : le MOPITT (Mesure de la pollution dans la troposphère), pour mesurer le monoxyde de carbone et le méthane présents dans la troposphère, et le satellite suédois *Odin* – dont le lancement est prévu en 1998-1999 –, pour mesurer l'ozone atmosphérique

(Sciences spatiales)

- Amélioration des soins de santé et des diagnostics médicaux et prévention accrue des risques que présentent les missions spatiales pour la santé grâce à des expériences de vie dans l'espace mises au point par des scientifiques canadiens et effectuées par nos astronautes

(Sciences spatiales)

ASC ORGANIGRAMME



Le président de l'Agence en est le premier dirigeant. Relevant du ministre de l'Industrie, il est également appuyé par le premier vice-président. Le président et le premier vice-président sont du Groupe de travail sur le Plan spatial. Ils sont par ailleurs responsables de trois secteurs de responsabilité : les fonctions centrales, de direction et intégrées. Les fonctions centrales sont responsables de remplir le mandat de l'Agence au point de vue technique.

Les fonctions centrales sont assumées par les directions et secteurs d'activité suivants : les Systèmes spatiaux, qui offrent des services de génie et de gestion de projet; la Technologie spatiale; les Sciences spatiales; le Bureau des astronautes canadiens; et l'Exploitation spatiale, qui fournissent des installations d'essais d'environnement (le Laboratoire David Florida) et exploitent les segments spatiaux et terres des biens spatiaux de l'Agence; ces activités comprennent l'infrastructure terrestre, ainsi que le satellite Radarsat I.

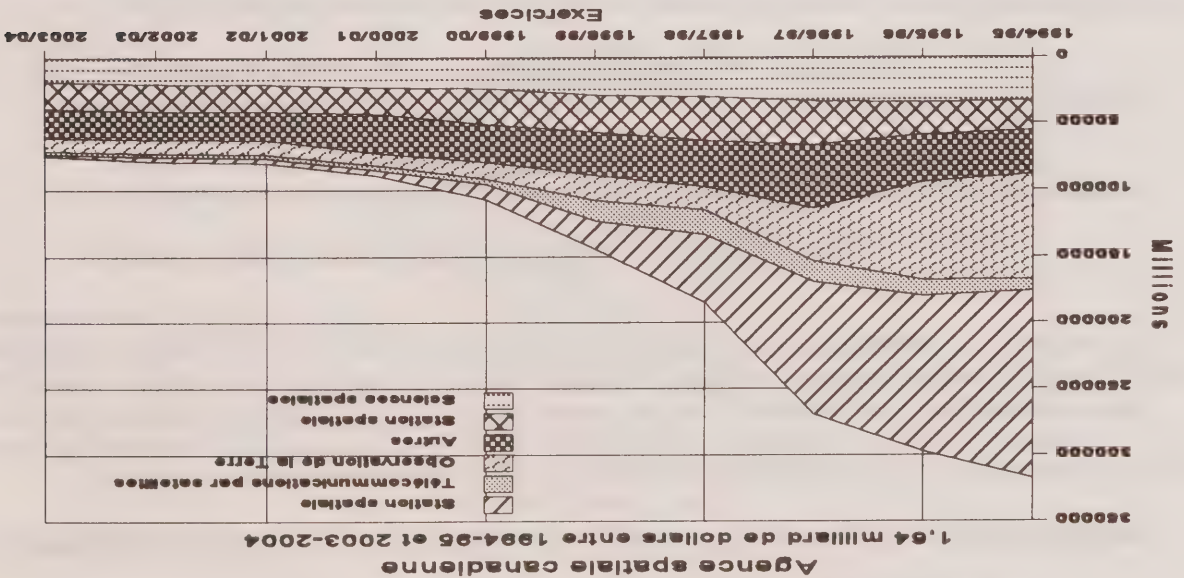
La réorganisation de l'ASC a renforcé les fonctions de direction et amélioré le processus décisionnel. Les fonctions de direction sont assumées par les directions suivantes : Politique et planification; Gestion intégrée; Communications; et Vérification, évaluation et examen. Les fonctions horizontales sont menées à bien par les directions suivantes : Services juridiques, Administration et Ressources humaines.

Les programmes et les activités de l'Agence s'articulent autour de ses secteurs d'activité, décrits à la page 2.

2. Structure et composition du Programme

L'Agence a modifié ses structures organisationnelles et décisionnelles en vue d'améliorer sa capacité de contribuer à la réalisation des objectifs et des stratégies du gouvernement et d'améliorer la coordination avec les organismes centraux et d'autres ministères.

Conformément au nouveau Système de gestion des dépenses gouvernementales, l'ASC peut demander que des ajustements soient apportés aux plans exposés dans le présent document afin de tenir compte de l'évolution des circonstances. Il serait peut-être nécessaire, par exemple, de modifier le programme s'il était décidé de fabriquer le manipulateur agile spécialisé pour la station spatiale, de continuer à investir dans la recherche en microgravité ou de renouveler le partenariat entre le Canada et l'Agence spatiale européenne.



secteur privé, les progrès technologiques devraient mieux correspondre aux besoins réels des Canadiens. Le cadre encourage également les entreprises à commercialiser davantage ces technologies.

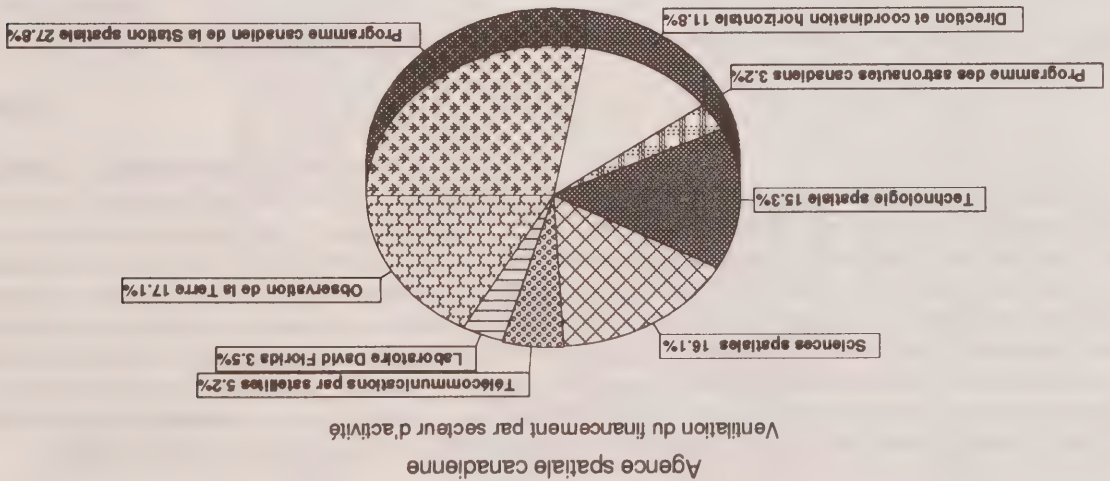
La Stratégie en matière de sciences et de technologie et le Programme : Emploi et croissance

Des initiatives menées à l'échelle du gouvernement, comme l'Examen des programmes, la nouvelle Stratégie nationale en matière de sciences et de technologie, le Programme : Emploi et croissance, l'Initiative Jeunesse et l'Initiative du service de qualité, influent également sur le Programme spatial canadien. L'Agence facilitera l'atteinte des objectifs de la Stratégie nationale en matière de sciences et de technologie, en particulier en ce qui a trait à la création d'emplois et à la croissance économique, des façons suivantes :

- en améliorant les connaissances techniques des PME;
- en menant des initiatives à l'appui des efforts de marketing international des entreprises spatiales canadiennes et du développement industriel durable des régions;
- en lançant une campagne nationale de communication et de sensibilisation aux activités spatiales afin de tirer parti de l'intérêt exceptionnel que revêt l'espace;
- en établissant des partenariats avec d'autres organisations relevant du Portefeuille de l'Industrie afin de mettre en œuvre le plan d'action du gouvernement visant les sciences et la technologie.

Comme l'illustre le diagramme ci-après, le financement continuera à décroître à mesure que les initiatives menées en vertu du PSLT II s'achèveront d'ici la fin du siècle. Comme la préparation de propositions visant l'espace qui tiennent compte des orientations du gouvernement et des besoins des Canadiens est fastidieuse, l'Agence a commencé à chercher de nouvelles idées en vue d'établir un nouveau PSLT. Ces nouvelles propositions de programmes s'inspireront d'un aperçu des tendances nationales et internationales des 25 prochaines années au chapitre des activités spatiales.

Le financement du PSC, d'un montant total de 2,1 milliards de dollars, s'échelonne sur une période de dix ans. À ce jour, l'Agence a reçu 1,6 milliard de dollars et doit encore recevoir 457 millions.



M = millions

Cadre stratégique de la politique spatiale

Le gouvernement a également approuvé le Cadre stratégique de la politique spatiale, qui oriente la mise en oeuvre des initiatives menées dans le cadre du PSLT II.

- La priorité doit être accordée à la mise au point et à l'application de technologies spatiales dans le cadre des programmes de l'Observation de la Terre et des Télécommunications par satellites.
- Les programmes doivent viser à générer un effet de levier maximal des fonds fédéraux en favorisant les partenariats avec l'industrie et les provinces, afin d'assurer la réussite au plan commercial.
- Un nombre accru d'entreprises, en particulier de petites et moyennes entreprises (PME), doit pouvoir participer à la mise en oeuvre des programmes.
- Il faut continuer à promouvoir le développement industriel durable des régions, en maintenant les objectifs établis de répartition régionale.

Il convient d'encourager la synergie entre les activités civiles et militaires dans le domaine spatial afin d'optimiser l'efficacité du financement fédéral destiné aux activités spatiales. Ce cadre confie un rôle important à l'industrie dans la gestion des nouveaux programmes de l'Observation de la Terre et des Télécommunications par satellites. Grâce à la participation accrue du

B. Aperçu ministériel

1. Rôles, responsabilités et mission

En raison des caractéristiques géographiques et démographiques exceptionnelles du Canada, les Canadiens ont dû adapter les sciences et la technologie spatiales en vue de satisfaire les besoins nationaux. Le Canada participe à des activités dans le domaine spatial en vue d'atteindre les objectifs concrets suivants : relier les Canadiens d'un océan à l'autre, améliorer la gestion de notre environnement et de nos ressources naturelles et apprendre dans quelle mesure les phénomènes qui surviennent dans l'espace affectent la vie sur Terre. L'industrie spatiale devient rapidement un pilier de l'économie fondée sur la connaissance, menant le genre d'activités et offrant les emplois de qualité élevée requis dans les pays à la fine pointe de la technologie. Ce secteur emploie quelque 3 000 personnes de toutes les régions du pays. Son chiffre d'affaires s'élève à environ un milliard de dollars et 45 p. 100 de ses ventes de produits fabriqués sont destinées à l'exportation.

Mandat

Le mandat conféré à l'Agence en vertu de la *Loi sur l'Agence spatiale canadienne*, L.C. 1990, c. 13, est le suivant :

promouvoir l'exploitation et l'usage pacifiques de l'espace, faire progresser la connaissance de l'espace au moyen de la science et faire en sorte que les Canadiens tirent profit des sciences et des techniques spatiales sur les plans tant social qu'économique.

Mission

L'Agence spatiale canadienne se veut à l'avant-garde du développement et de l'application des connaissances spatiales pour le mieux-être des Canadiens et de l'humanité.

A cette fin, l'Agence :

- vise l'excellence en tant que collectivité;
- préconise une attitude tournée vers la clientèle;
- appuie la valorisation des employés et l'ouverture des communications;
- favorise la délégation des pouvoirs et la responsabilisation;
- s'engage à coopérer et à travailler avec des partenaires à l'avantage de tous et chacun.

Plan spatial à long terme

Le gouvernement a reconnu l'importance stratégique de l'espace en tant que catalyseur des progrès sociaux et économiques au XXI^e siècle. Le Programme spatial canadien (PSC), annoncé en juin 1994, était assorti des objectifs principaux suivants : satisfaire les besoins des Canadiens et établir une industrie spatiale concurrentielle à l'échelle internationale. Le PSC prévoyait par ailleurs une participation de moindre envergure pour le Canada au Programme de la Station spatiale internationale.

Secteurs d'activité						
Observation de la Terre	Télécommunications par satellites	Programme canadien de la Station spatiale	Programme des astronautes canadiens	Sciences spatiales	Technologie spatiale	Direction et coordination horizontale
Priorités						
<ul style="list-style-type: none"> ● Négociation et mise en œuvre d'une entente avec un consortium d'entreprises canadiennes en vue de la construction et de l'exploitation de RADARSAT II, entente qui limite à 225 millions de dollars l'engagement du gouvernement. ● Établissement d'une industrie de télédétection à valeur ajoutée de calibre mondial. ● Gestion améliorée de l'environnement et des ressources naturelles du Canada grâce à l'utilisation des technologies d'observation de la Terre par satellite. ● Exploitation de RADARSAT I en vue de percevoir des redevances et élaboration d'applications connexes. ● Préparation en vue des essais de RADARSAT II. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Négociation et mise en œuvre d'ententes avec les fabricants et fournisseurs canadiens de services de télécommunications par satellite en vue de la mise au point des technologies de pointe requises pour permettre à tous les Canadiens d'avoir accès aux nouveaux services multimédias offerts par satellite. ● Intensification de la participation des entreprises canadiennes à des mégaprojets internationaux. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Parachèvement de l'intégration et des essais de fonctionnement du SEM pour la Station spatiale internationale en 1997-1998. ● Livraison du SEM à la NASA en janvier 1998. ● Prestation d'un soutien dans le cadre d'essais d'environnement à titre de contribution du Canada au Programme de la Station spatiale internationale. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Mise à l'essai du SIM (instrument destiné à minimiser les vibrations qui influent sur des expériences effectuées sur des matériaux et des fluides dans l'espace) dans le cadre de la mission de l'astronaute canadien B. Trigueroson à bord du navette en juillet 1997. ● Participation de l'astronaute canadien D. Williams à la mission du NeuroLab en mars 1998. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Compréhension accrue de l'espace et des phénomènes atmosphériques ainsi que des effets subéqu coastaux sur la Terre grâce à la mise au point d'un MOPITT en vue de mesurer l'oxyde de carbone et le méthane présents dans l'atmosphère, et d'Odin - dont le lancement est prévu en 1998-1999 - en vue de mesurer l'ozone atmosphérique. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Amélioration des connaissances techniques de l'industrie de pointe grâce à la mise au point et au transfert de technologies stratégiques. ● Appui de la compétitivité des entreprises spatiales canadiennes, conformément à la priorité accordée par le gouvernement à l'emploi, à la croissance et à la promotion du commerce international. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Renforcement de la culture scientifique et technologique au Canada grâce à l'exploitation de l'intérêt que revêt l'espace. ● Gestion efficace du PSLT II. ● Examen des objectifs et de l'avancement du PSLT II en vue recommander au Cabinet les modifications à apporter à mi-mandat compte tenu des nouvelles circonstances et possibilités. ● Mise au point du PSLT III. ● Création d'alliances avec l'industrie européenne grâce à la participation du Canada aux programmes de l'ASE.
				<ul style="list-style-type: none"> ● Amélioration des soins de santé et des diagnostics médicaux et prévention accrue des risques que présentent les missions spatiales pour la santé grâce à des expériences de vie dans l'espace mises au point par des scientifiques canadiens et effectuées par nos astronautes. 		<ul style="list-style-type: none"> ● Mise en œuvre d'une stratégie de communication et de sensibilisation. ● Production et diffusion d'une large gamme de renseignements et de ressources spatiales dans toutes les régions du Canada. ● Prestation d'une aide financière par l'entremise du CNRSNG. ● Réalisation d'essais d'environnement pour le compte d'une large gamme de clients.

Tableau II-1. Objectifs et priorités des secteurs d'activité

Sigles et acronymes	
ASC	Agence spatiale canadienne
ASE	Agence spatiale européenne
CNRSNG	Conseil national de recherches en sciences naturelles et en génie
CO	monoxyde de carbone
LDF	Laboratoire David Florida
MOPITT	Mesure de la pollution dans la troposphère
NASA	National Aeronautics and Space Administration
PME	petite et moyenne entreprise
PSC	Programme spatial canadien
PSL T II	Plan spatial à long terme II
SEM	Système d'entretien mobile
SIM	Support d'isolation en microgravité
ST	sciences et technologie

Secteurs d'activité						
Observation de la Terre	Télécommunications par satellites	Programme canadien de la Station spatiale	Programme des astronautes canadiens	Sciences spatiales	Technologie spatiale	Direction et coordination horizontale
Objectifs						
Affirmer la prépondérance du Canada sur le marché international d'observation de la Terre et répondre aux besoins des Canadiens en matière de surveillance de l'environnement et de gestion des ressources.	Assurer aux Canadiens l'accès aux nouveaux services multimédias et aux communications personnelles et mobiles rendues possibles par les télécommunications de pointe par satellites, tout en préservant la part détenue par l'industrie canadienne sur le marché international de ces nouveaux services.	Renforcer la capacité du Canada à agir dans l'espace et à exploiter le potentiel des technologies spatiales, notamment de la robotique, et remplir nos engagements dans le cadre du Programme de la Station spatiale internationale.	Entraîner les astronautes canadiens en vue de leur participation à des missions spatiales internationales habitées; participer aux expériences technologiques et scientifiques canadiennes réalisées dans l'espace et inciter les jeunes Canadiens à entreprendre une carrière en sciences et en technologie.	Préserver l'expertise et la réputation d'excellence du Canada dans le milieu scientifique international de l'exploration spatiale et obtenir de l'industrie canadienne les instruments nécessaires pour recueillir les données scientifiques pertinentes.	Faire en sorte que le Canada demeure à la fine pointe du développement technologique dans le domaine spatial, en vue d'appuyer ses programmes spatiaux à venir, et améliorer la compétitivité de l'industrie canadienne à l'échelle internationale grâce à une meilleure diffusion de la technologie et à la multiplication des transferts technologiques.	Fournir des services de soutien administratif, de gestion et de direction à l'ensemble de l'Agence spatiale canadienne et assurer la cohésion nécessaire entre toutes les activités chapeautées par le Programme spatial canadien.

Section II

Plan ministériel

A. Sommaire des plans et des priorités du Ministère

L'Agence spatiale canadienne (ASC) exerce cinq activités principales lorsqu'elle exécute son programme et réalise ses objectifs. Ces activités sont menées à bien par sept secteurs d'activité :

- Observation de la Terre
- Télécommunications par satellites
- Programme canadien de la Station spatiale
- Programme des astronautes canadiens
- Sciences spatiales
- Technologie spatiale
- Direction et coordination horizontale

Les objectifs et les priorités de chaque secteur d'activité sont résumés au tableau II-1.

Objectifs de l'Agence

- Développement et mise en application de la technologie et des sciences spatiales axés sur la satisfaction des besoins des Canadiens
- Etablissement d'une industrie spatiale concurrentielle à l'échelle internationale

Catégories d'activités

- Gestion efficace du Plan spatial à long terme II
- Leadership en matière de recherche-développement spatiale au profit des Canadiens et de l'humanité
- Application des connaissances spatiales à l'expansion commerciale et au transfert de la technologie
- Tenue d'activités scientifiques et commerciales connexes
- Sensibilisation accrue à l'importance de l'espace et éducation à cet égard

Les résultats ayant trait à chaque secteur d'activité sont résumés au tableau III-1.

Section I

Sommaire exécutif

La Partie III du Budget des dépenses de 1997-1998 – Plan de dépenses de l'Agence spatiale canadienne (ASC) énonce les plans et les objectifs de l'organisation jusqu'en 1999-2000 et renferme une description détaillée de ses réalisations depuis 1995-1996.

Les activités dans le domaine spatial évoluent à un rythme effréné dans le monde entier, en particulier dans le domaine des télécommunications par satellite et de la télédétection de la Terre, les deux domaines prioritaires du programme spatial canadien. Le Canada est prêt à jouer un rôle de premier plan dans le « monde câblé » que sera l'économie mondiale du XXI^e siècle. Sans les sciences et la technologie spatiales, l'Agence n'est pas en mesure d'améliorer la qualité de vie des Canadiens ni de créer des emplois durables ou de stimuler la croissance économique. Dans une économie fondée sur le savoir, l'Agence joue également un rôle prépondérant dans la promotion et le renforcement de la culture scientifique et technologique au Canada et dans l'exploitation de l'intérêt unique que revêt l'espace pour inciter les jeunes Canadiens à embrasser une carrière dans les sciences ou le génie.

Les objectifs de l'Agence sont les suivants : le développement et la mise en application des sciences et de la technologie spatiales axés sur la satisfaction des besoins des Canadiens et la promotion au Canada d'une industrie spatiale concurrentielle à l'échelle internationale. Depuis 1995-1996, l'Agence collabore activement avec les chercheurs canadiens et l'industrie spatiale afin de définir de façon plus précise et de mettre en œuvre les nouvelles orientations données au programme spatial en 1994. Outre le lancement et le début de l'exploitation de RADARSAT I, premier satellite canadien de télédétection, l'Agence a mené à bien d'importants travaux scientifiques sur les phénomènes liés à l'atmosphère terrestre; contribué à améliorer les soins de santé et les diagnostics; et assuré l'avancement du développement et de l'application de diverses technologies spatiales novatrices. À l'interne, l'Agence a procédé à une profonde réorganisation de tous ses employés et a renforcé sa capacité d'assurer le suivi et de faire état de ses réalisations.

Entre 1997-1998 et 1999-2000, l'Agence terminera l'intégration et l'essai de fonctionnement du Système d'entretien mobile pour la Station spatiale internationale. Elle signera également une entente avec un consortium d'entreprises canadiennes en vue de la construction et de l'exploitation de RADARSAT II et des satellites qui lui succéderont, et conclura une entente de financement partagé avec le secteur privé en vue de mettre au point une nouvelle génération de technologies de télécommunications par satellite. L'Agence préparera également le prochain Plan spatial à long terme, qui renfermera des propositions reposant sur un aperçu des tendances nationales et internationales des 25 prochaines années.

Table des matières

Préface	i
Section I	
Sommaire exécutif	1
Section II	
Plan ministériel	2
A. Sommaire des plans et des priorités du Ministère	2
Objectifs de l'Agence	2
Catégories d'activités	2
B. Aperçu ministériel	5
1. Rôles, responsabilités et mission	5
2. Structure et composition du Programme	8
3. Objectifs et priorités de l'Agence	10
4. Plans des ressources et tableaux financiers	12
C. Détails par secteur d'activité	15
1. Observation de la Terre	15
2. Télécommunications par satellites	19
3. Programme canadien de la Station spatiale	21
4. Programme des astronautes canadiens	24
5. Sciences spatiales	26
6. Technologie spatiale	30
7. Direction et coordination horizontale	34
Section III	
Rendement du Ministère	37
A. Résumé du rendement du Ministère	37
B. Aperçu du Ministère	37
1. Principales responsabilités et grands objectifs	37
2. Elaboration des mesures du rendement	38
3. Tableaux financiers	40
C. Détails par secteur d'activité	42
1. Observation de la Terre	42
2. Télécommunications par satellite	45
3. Programme canadien de la Station spatiale	46
4. Programme des astronautes canadiens	49
5. Sciences spatiales	51
6. Technologie spatiale	55
7. Direction et coordination horizontale	57
Section IV	
Renseignements supplémentaires	61

Préface

Le présent plan de dépenses se veut un document de référence. Il renferme plusieurs niveaux de détail, en commençant par les autorisations de dépenses, tirées de la Partie II du Budget des dépenses et du Volume II des Comptes publics. Cette présentation est similaire à celle des budgets des dépenses d'autres ministères et organismes, et aide le lecteur à évaluer le rendement financier de l'Agence spatiale canadienne (ASC) l'an dernier.

Conformément aux extraits des autorisations de dépenser, le plan de dépenses se divise en quatre sections :

- La section I, intitulée « Sommaire », renferme une synthèse des principaux plans de l'Agence, de ses priorités et des résultats obtenus au chapitre de la prestation de services aux Canadiens.
- La section II, intitulée « Plan ministériel », présente les objectifs et les plans de l'Agence, donne un aperçu de l'organisation, de ses sept secteurs d'activité et des résultats escomptés de chacun de ces secteurs, et fournit de l'information sur les questions liées à la gestion du changement touchant l'ASC.
- La section III, intitulée « Rendement ministériel », décrit le rendement de l'Agence, les résultats obtenus par les secteurs d'activité et l'incidence de ce rendement sur les plans d'avenir.
- La section IV, intitulée « Renseignements supplémentaires », donne de plus amples renseignements sur les coûts et les ressources, de même que des analyses spéciales, qui aideront le lecteur à mieux comprendre les programmes de l'Agence.

Le plan de dépenses de 1997-1998 marque la mise en place, par l'Agence, d'un nouveau cadre de gestion du rendement et de la démarche connexe de mesure du rendement. Le cadre sera peaufiné au cours de l'exercice et entièrement mis en œuvre dans le plan de dépenses de 1998-1999.

Le présent plan de dépenses tient également compte de certaines modifications apportées à l'organisation de l'Agence afin que celle-ci soit en mesure de relever les défis du Programme spatial canadien et de mieux s'adapter à l'évolution du contexte international dans le domaine spatial. Ces changements sont expliqués à la section II, sous la rubrique « Structure et composition du Programme ».

Aux fins du présent document, les ressources humaines sont présentées en équivalents temps plein (ETP). Ces ETP se fondent sur les heures de travail hebdomadaires d'un employé, calculées d'après le nombre d'heures de travail attribuées divisé par les heures de travail prévues.

et faire en sorte que la population dans son ensemble, surtout les jeunes, participe pleinement à la nouvelle économie. Pour atteindre ces objectifs, les entreprises, les administrations publiques et la population doivent travailler en étroite collaboration.

Pour assurer la réussite économique du Canada aujourd'hui et dans l'avenir, le Portefeuille de l'Industrie met tout en œuvre pour :

- promouvoir l'innovation scientifique et technologique;
- aider les entreprises à croître, en leur fournissant informations, conseils et appui financier;
- créer un marché équitable, efficace et concurrentiel.

L'innovation est la clé du succès dans l'économie mondiale. L'adoption de techniques et de procédés nouveaux et la créativité permettent aux industries établies de demeurer compétitives, tout en pénétrant de nouveaux marchés et en profitant de ceux qui prennent de l'expansion. Par sa stratégie novatrice d'investissement dans le développement technologique, le Portefeuille de l'Industrie travaille en étroite collaboration et partage les risques avec le secteur privé. Il fait aussi des investissements stratégiques afin d'augmenter les ressources intellectuelles du Canada et de contribuer à l'avancement des connaissances.

Le Portefeuille de l'Industrie aide les entreprises canadiennes à accentuer leur avantage concurrentiel et leur capacité de croissance. Il cherche tout particulièrement à renforcer les petites et moyennes entreprises, qui sont la clé de voûte de l'économie canadienne.

Le Portefeuille de l'Industrie joue un rôle crucial : il garantit l'ouverture et l'efficacité du marché, en fixant des « règles du jeu » claires et équitables. Ce faisant, il appuie l'activité commerciale tout en protégeant les intérêts des consommateurs et des investisseurs.

Grâce à sa vaste gamme d'activités, le Portefeuille de l'Industrie contribue à stimuler la croissance économique, à créer des emplois et à hausser le niveau de vie des Canadiens et des Canadiennes de toutes les régions du pays, aujourd'hui et dans l'avenir.

Le ministre de l'Industrie,



John Manley

Message du Ministre

Le Portefeuille de l'Industrie :

Partenariats et innovation, facteurs d'emploi et de croissance

L'Agence spatiale canadienne est membre du Portefeuille de l'Industrie. Elle participe au développement et à la mise en application des sciences et de la technologie spatiale afin de satisfaire les besoins des canadiens, ainsi qu'à la promotion d'une industrie spatiale concurrentielle sur la scène internationale. L'Agence joue également un rôle prépondérant dans la promotion et l'accroissement de la culture scientifique et technologique au Canada. D'autre part, elle se sert de l'attrait unique que revêt l'espace pour inciter les jeunes canadiens à embrasser une carrière dans les sciences ou le génie.

Grâce aux efforts concertés de ses organismes membres, le Portefeuille de l'Industrie joue un rôle de premier plan pour stimuler la croissance économique, créer des emplois et augmenter les revenus des particuliers. Il réunit les principaux ministères et organismes chargés des sciences et de la technologie, du développement régional, des services axés

sur le marché, et de la politique micro-économique. En regroupant ainsi ces ministères et organismes, le gouvernement du Canada a voulu favoriser l'innovation dans tous les secteurs ainsi que le partenariat entre les membres du Portefeuille, le secteur privé et d'autres parties intéressées.

En ma qualité de ministre responsable du Portefeuille de l'Industrie, je privilégie les activités qui aideront les Canadiens et les Canadiennes à entrer de plain-pied dans le XXI^e siècle. Par l'intermédiaire du Portefeuille, je veille à ce que les entreprises et les industries canadiennes disposent des meilleurs outils possibles et de bonnes conditions pour innover, croître, affronter la concurrence et créer des emplois.

Axée sur le virage technologique

des années 1990, l'économie mondiale est riche à la fois en promesses et en défis. Pour conserver leurs atouts et leurs marchés, tout en s'ouvrant de nouveaux horizons, les Canadiens et les Canadiennes doivent innover. Il leur faut acquérir et mettre à profit les techniques de pointe et les compétences indispensables dans l'économie du savoir, accroître la capacité d'exportation des entreprises et des industries, augmenter la part de l'investissement international détenue par le Canada,

Portefeuille de l'Industrie :

- Agence de promotion économique du Canada atlantique
- Agence spatiale canadienne
- Banque de développement du Canada
- Bureau fédéral de développement régional (Québec)
- Commission du droit d'auteur du Canada
- Conseil canadien des normes
- Conseil de recherches en sciences humaines du Canada
- Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie
- Conseil national de recherches du Canada
- Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
- Industrie Canada
- Statistique Canada
- Tribunal de la concurrence

le 20 janvier 1997

Agence spatiale canadienne

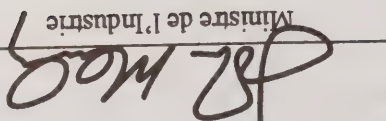
1997-1998

Budget des dépenses

Partie III

Plan de dépenses

Approuvé


Ministre de l'Industrie

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commencant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

©Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1997

En vente au Canada par l'entremise des
librairies associées et autres librairies

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada – Edition
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1998-III-93
ISBN 0-660-60129-X



Agence spatiale
canadienne



Budget des dépenses
1997-1998

Partie III

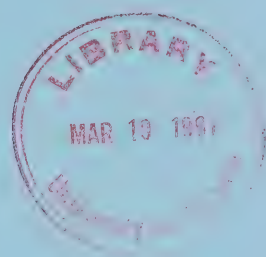
Plan de dépenses



A1
N
E 77



Canadian Transportation Agency



1997-98
Estimates

Part III

Expenditure Plan

ISBN 0-660-60112-5



9 780660 601120

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

©Minister of Supply and Services Canada 1997

Available in Canada through

Associated Bookstores and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group – Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1998-III-69
ISBN 0-660-60112-5



Canadian Transportation Agency

1997-98
Estimates

Part III

Expenditure Plan

Approved


Minister of Transport

PREFACE

This document is a report to Parliament to indicate how the resources voted by Parliament have or will be spent. As such, it is an accountability document that contains several levels of details to respond to the various needs of its audience.

The Part III for 1997-98 is based on a revised format intended to make a clear separation between planning and performance information, and to focus on the higher level, longer term plans and performance of departments.

The document is divided into four sections:

- The Chairman's Executive Summary;
- The Agency's Plans;
- The Agency's Performance; and
- Supplementary Information.

The reader should note that this Estimates document is presented on the basis of the Agency's new Program and Activity structure. The *Canada Transportation Act*, which came into force on July 1, 1996, brought about a thorough examination of both the organizational structure and the one for program delivery. The details of the changes are explained in the Agency's Overview section under the Objective, Organization and Composition heading (see page 7). The financial information for all prior years has been restated in this document to reflect the new Program and Activity structure. A Crosswalk for past year financial data has also been provided in order to establish a link to data presented in prior expenditure plans under the National Transportation Agency (see page 34).

It should be noted that, in accordance with Operating Budget principles, human resource consumption reported in this document will be measured in terms of employee full time equivalents (FTE).

TABLE OF CONTENTS

I	The Chairman's Executive Summary	4
II	Canadian Transportation Agency's Plan	
A.	Summary of the Agency's Plan	6
B.	Agency's Overview	6
1.	Roles and Responsibilities	6
2.	Objective, Organization and Program Composition	7
3.	Resources Plans and Financial Tables	8
C.	Details by Activity\Business Line	9
	Sub-Activity\Business Line	
●	Members and Regulatory Support	9
●	Rail and Marine Transportation	10
●	Air and Accessible Transportation	11
●	Corporate Management	15
●	Agency Appropriated Planned Spending	15
III	Canadian Transportation Agency's Performance	
A.	Summary of Agency's Performance	16
B.	Agency Overview	16
C.	Details by Activity\Business Line	18
	Sub-Activity\Business Line	
●	Members and Regulatory Support	18
●	Rail and Marine Transportation	19
●	Air and Accessible Transportation	22
●	Corporate Management	27
●	Impact on Future Plans	28
IV	Supplementary Information	30
V	Topical Index	37

SECTION I

CHAIRMAN'S EXECUTIVE SUMMARY

The enactment of the *Canada Transportation Act* (the *Act*), which became effective July 1, 1996, was a key element in the Minister of Transport's fundamental examination of the federal government's role in all modes of transportation in Canada. This *Act* formed part of the government's overall plan to reform and modernize transportation economic regulation and replaced the former National Transportation Agency (NTA) with a new organization, the Canadian Transportation Agency (CTA).

The *Act* was enacted to provide the means for the federal government to streamline the regulatory environment in general, to reduce the regulatory burden on rail to increase its competitiveness in the continental market, to eliminate certain transportation subsidies and further deregulate the domestic air sector. As well, it will make the entry of smaller, lower-cost rail carriers easier while ensuring that shippers continue to have access to competitive rail services.

As mentioned in last year's document, this legislative change was preceded by the elimination of the Western Grain and Atlantic Freight Assistance subsidy programs administered by the Agency and, the implementation of the recommendations arising out of the Agency's comprehensive evaluation which required no legislative changes. Given the significance of the changes, the transition has been relatively smooth and efficient for both the transportation stakeholders and employees of the Agency. The Agency has a new organization and activity structure which reflects its new mandate.

The mandate of the CTA is to play a role to ensure the efficiency, effectiveness and accessibility of the Canadian transportation system through an appropriate balance of education, advice, essential regulation and conflict resolution. Members and all CTA staff are currently engaged in a strategic planning process which addresses the new role of the Agency, communication and education, the working environment for employees and work processes and operations. Members and senior management have begun an active communications program with a series of familiarization visits and meetings with shippers, carriers, all levels of government, ports and business organizations across the country. The main objectives are to provide information about the *Act* and the new Agency and to better respond to the stakeholders concerns. The CTA is also exploring alternatives to regulations as illustrated by the recent introduction of the Agency's Code of Practice with respect to aircraft accessibility for persons with disabilities. This Code was developed in consultation with representatives of organizations of and for people with disabilities, industry and manufacturers and federal government departments. This type of initiative is intended to replace, when the situation allows it, the imposition of regulation in keeping with the government's regulatory policy.

The Agency will also examine during the current and the next fiscal year, various aspects of the working environment of its employees. It will, as well, examine the various processes in place with a view to conduct its business in the most effective and efficient manner.

Given the significant downsizing of its workforce (approximately 50% as compared to the 1994-95 Main Estimates), the Agency will continue to work towards minimizing the impact of such reductions on program delivery to the public by implementing various initiatives, details of which can be found throughout this document.

Marian Robson
Chairman

SECTION II

CANADIAN TRANSPORTATION AGENCY'S PLAN

A. Summary of the Agency's Plan

Through the enactment of the *Canada Transportation Act* (hereinafter referred to as the *Act*), the Canadian Transportation Agency was established effective July 1, 1996. This forms part of the government's overall plan to reform and modernize transportation economic regulation formerly established by the *National Transportation Act, 1987* (NTA, 1987). The key results pursued by the Agency, some of which will form part of its strategic plan, will include activities such as:

- maintaining and improving where required, lines of communication with the industry and other interested parties to ensure that the Agency, within its legislative mandate, remains responsive to the concerns within the transportation sector;
- implementing a newly developed strategic plan addressing key areas such as the role of the CTA, communicating its new mandate and responsibilities, etc.;
- implementing communication and training measures which will permit remaining employees to fully understand the responsibilities of the new organization and the way these responsibilities will be dealt with;
- developing new or amending existing regulations and guidelines, standards, and codes of practice, consistent with the *Act*;
- implementing measures permitting the issuance of decisions and orders within the current and new statutory deadlines;
- adapting internal processes to respond to the new mandate, for example, the issuance of new licences to air carriers, the issuance of railway certificates of fitness, etc.; and,
- continuing to provide and improving where required, conflict resolution mechanisms which are timely, appropriate and contribute to the attainment of an efficient and effective national transportation system.

B. Agency's Overview

1. Roles and Responsibilities

The Canadian Transportation Agency, established on July 1, 1996, by the *Canada Transportation Act*, replaced the National Transportation Agency (NTA) as the agency responsible for the economic regulation of transport industries under federal jurisdiction in Canada. The *Act* was enacted to provide the means for the federal government to streamline the transportation regulatory environment in general, to reduce the regulatory burden on rail to increase its competitiveness in the continental market, to eliminate certain transportation

subsidies and further deregulate the domestic air sector. The new *Act* made the entry of smaller, lower-cost rail carriers easier while ensuring that shippers continue to have access to competitive rail services.

The Agency has all the powers, rights and privileges of a superior court with respect to matters within its jurisdiction, and makes regulations and issues decisions and orders regarding these matters. It performs all the functions vested in it by the *Canada Transportation Act* and related legislation such as the *Coasting Trade Act*, the *Shipping Conference Exemption Act*, and the *Pilotage Act*.

The Agency has the responsibility to apply the Government transportation policy in its decisions and orders. Section 5 of the *Act* states the government's National Transportation Policy. In addition, under Section 43 of the *Act*, the government can issue further policy directions to the Agency.

The Agency's role in transportation is distinct from that of Transport Canada. The Agency is responsible for the economic regulation of transportation under federal jurisdiction. Transport Canada performs a policy development and evaluation role in support of the Minister of Transport. As well, it has responsibilities related to the regulation of transportation safety. The Agency also has relationships with the Department of Foreign Affairs and International Trade concerning bilateral air agreements, with Revenue Canada concerning the coasting trade exemptions and with the Province of Ontario in respect of regulatory functions as it relates to rail transportation within the province.

2. Objective, Organization and Program Composition

Program Objective

To contribute to the attainment of an efficient and effective national transportation system that serves the needs of shippers, carriers and travellers, through the economic regulation of carriers and modes of transportation that come under federal jurisdiction.

Program Organization for Delivery

Activity\Business Line Structure:

The new mandate and the other changes referred to, rendered the former reporting Activity structure under the NTA obsolete because of their impact on the Agency's size and operations. Keeping in line with the spirit of "Getting the government right" and the Expenditure Management System, the Agency's Activity structure was reviewed and simplified. The Canadian Transportation Agency Program now consists of one activity\business line and is better explained by examining its sub-activities\sub-business lines, details of which are found in sub-section C (see page 9).

Organization Structure: The Canadian Transportation Agency exercises its powers through its seven members, of which there are a Chairperson, a Vice-Chairperson and five permanent members, all appointed by the Governor in Council. The *Act* also provides for the appointment of up to three temporary members. The staff of the Agency are organized into two program branches plus a corporate services branch and a legal and secretariat services branch, the heads of

which all report to the Chairperson. The two program branches, the Rail and Marine Branch and the Air and Accessible Transportation Branch, relate on a modal basis to the regulatory functions of the Agency. Regulatory and administrative support is provided by the Chairman's Office, the Legal and Secretariat Services Branch and a Corporate Management Branch. The Agency headquarters are located in the National Capital Region. The organization structure is designed to ensure the effective and efficient delivery of the Canadian Transportation Agency Program. An organization chart illustrating the structure can be found in the Supplementary Section of this document (see page 31).

3. Resources Plans

The Agency will still be in a transitional mode during fiscal year 1997-98. However, it should reach what is referred to as its "steady-state" level of resources by fiscal year 1998-99, at which time all transitional projects will have been completed.

SPENDING AUTHORITIES

A. Authorities for 1997-98 - Part II of the Estimates

Figure 1: Financial Requirements by Authority

Vote (thousands of dollars)		1997-98 Main Estimates	1996-97 Main Estimates
Canadian Transportation Agency			
35	Program expenditures	19,379	22,150
(S)	Payments to railway and transportation companies under the <i>Railway Act</i> ¹	n/a	7,309
(S)	Payments to railway companies under the <i>National Transportation Act, 1987</i> ¹	n/a	0
(S)	Contributions to employee benefit plans	2,365	2,548
Total Agency		21,744	32,007

- 1 With the coming into force of the *Canada Transportation Act*, effective July 1, 1996, the program under the *Railway Act* is now the responsibility of Transport Canada and the one under the *National Transportation Act, 1987*, was eliminated (see page 21).

Figure 2: Votes - Wording and Amounts

Vote (dollars)		1997-98 Main Estimates
Canadian Transportation Agency		
35	Program expenditures and contributions	19,379,000

Figure 3: Canadian Transportation Agency Overview

(thousands of dollars)	Main Estimates* 1996-97	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
Total Main Estimates	32,007	21,744	19,828	19,828
Estimated Cost of Services by other Departments	3,517	3,246	3,246	3,246
Net Cost of the Agency	35,524	24,990	23,074	23,074

* Does not reflect Supplementary Estimates

C. Details by Activity\Business Line

As mentioned in section B, the Agency reviewed significantly its internal structure for program delivery. The following sub-business lines describe in details the functions of the Agency.

Members and Regulatory Support: It comprises the Chairman's office and the legal and support services necessary for the regulatory activities of the Agency. Its objective is to ensure due process through sound, timely and effective quasi-judicial adjudication and regulation in accordance with the legislation and Government policies and priorities. The number of permanent Agency Members is set by statute at a maximum of seven, including the Chairperson and the Vice-Chairperson. There is also provision for up to three temporary Members. Currently, there are four Members, a Chairman, Vice-Chairman and two permanent Members. The Members determine applications, complaints, disputes and other matters pending before the Agency.

Regulatory support consists of the Legal and Secretariat Services. Legal Services provides legal opinions, advice and comments to Agency Members and staff; reviews, revises and/or drafts letters, faxes, notices and reports to ensure their legal content; provides legal representation before the Courts and at public hearings, and drafts and processes regulations. It is anticipated that the workload will initially increase as a result of the change in the legislation, but will level down as the new Agency gains experience in the functioning of the legislation. For example, on the regulations side, some 20 projects affecting approximately 38 set of regulations are currently, or will be, undertaken to either revoke, amend or rewrite them to properly reflect the new legislative environment. These projects also fall in line with the federal government's regulatory reform initiatives to simplify and reduce, whenever possible, the regulatory burden.

The Secretariat is the custodian of all original Agency orders, decisions and letter decisions. It coordinates and records the proceedings of the Agency; drafts and distributes Orders and Decisions; issues quarterly summaries of Decisions and Orders; reviews reports published by the Agency; arranges public hearings; and responds to enquiries from the general public. An ongoing project is to prepare certified copies of Orders and Decisions of the Agency and its

predecessor tribunals, and forwarded then to Public Archives for safeguarding.

Under the former NTA, this sub-business line accounted for approximately 22.8 % of the total Agency's expenditures in 1996-97 compared to 21.3 % of the ones expected in 1998-99.

Rail and Marine Transportation: It comprises all the rail and marine regulatory functions encompassed in the mandate of the Agency as defined in the *Act* and related legislation. Its main objectives consist of: contributing to the adequacy and viability of rail and marine transportation services which meet the requirements of Canadian business through economic regulation; the effective management of the rail infrastructure program; encouraging and maintaining fair competition through the administration of competitive access provisions while balancing the interests of transportation users and suppliers; upon complaint, ensuring that rates or conditions do not unfairly or unreasonably impede the movement of freight by resolving disputes between shippers, rail and marine carriers and other interested parties; and, in order to support the formation of federal railway policy, ensuring that the costing methodologies of railway operations are based on sound and accurate data.

The volume and nature of the work will vary according to external pressures. For instance, on rail infrastructure matters, factors such as increasing urbanization, decisions on federal funding of railway/highway grade separations, increased concern for the environment, will impact on the workload. These will vary in complexity. It is too early to tell at this point what impact the new provisions dealing with certificate of fitness will have on the workload. The certificate ensures that railways operating under federal jurisdiction are properly insured. This protects members of the public at the same time as it discloses risks to insurance companies.

Another factor influencing workload will be the number of provinces requiring the Agency's assistance with respect to their regulatory overview as it relates to intra-provincial rail transportation. So far, the Agency has entered into one Memorandum of Understanding for this type of activity with the Province of Ontario.

While the federal government has repealed, through the *Budget Implementation Act, 1995*, the subsidy program under the *Western Grain Transportation Act* (WGTA), it continues to provide for rail rate regulation for the movement of western grain to export locations. The Agency will be required to develop an annual rate scale under the CTA, until such time as decisions are made to repeal these provisions, following the results of a statutory review in 1999 on the effects of legislative change on industry stakeholders. The Agency will assist Transport Canada in this review which is required to determine the extent of efficiency gains made in the grain handling and transportation system. As well, the extent to which these efficiency gains are shared among industry participants, and the extent to which the rail freight provisions of the CTA are effectively used by participants, in achieving a reasonable sharing of these efficiency gains.

The rate scale for the upcoming crop year will be calculated by multiplying the rates contained in Schedule III of the *Act* by a Freight Rate multiplier which contains an inflationary allowance and a reduction mechanism to account for the miles of grain dependent branch lines which have been abandoned since April 1, 1994. The rate scale for crop year 1997-98 must be issued by April 30, 1997.

The *Budget Implementation Act, 1996* brought in new provisions which may revise the rate-setting formula, effective crop-year 1998-99, or any crop-year thereafter. Upon the sale of the Government-owned hopper car fleet, a new Freight Rate multiplier is defined and the resulting rates are increased by \$0.75 per tonne. The new multiplier contains the same inflationary allowance as the current one but replaces the grain dependent branch line mechanism referred to above with a new one related to historical railway productivity.

Audit resources are required to ensure compliance and perform special accounting analyses of railway accounts. The outputs of these assignments define and validate the financial and statistical information used in the calculation and determination of freight rates and other regulatory functions. Other resources are allocated to perform financial analysis types of specialized functions related to Cost of Capital (return on equity); the establishment and maintenance of accounting standards used by the Canadian rail industry and contained in the Uniform Classification of Accounts (UCA); depreciation policies and rates, standard construction and maintenance rates for work done at grade and level crossings (Schedule A).

Overall, the Canadian rail industry operates in a highly competitive North American and global market place. It is under significant pressure to rationalize its network and to find creative solutions to transportation problems in order to compete efficiently and effectively. The Agency must be prepared to adapt to an industry whose structure is bound to change significantly. The privatization of CN, major rail mergers, buyouts of rival companies, creation of inter-modal companies, the proliferation of provincial and federal short line railways, the emergence of regional railways and the commercialization of transport infrastructure services will mean a different approach by the Agency in regulating the industry.

With respect to marine transportation, the Agency investigates and responds expeditiously to complaints, applications or referrals under the relevant provisions of the *Act*, the *Pilotage Act*, the *St. Lawrence Seaway Act*, the *Shipping Conferences Exemption Act, 1987* (SCEA, 1987) and the *Coasting Trade Act*. Similarly, the Canadian marine industry is undergoing change and must operate in a highly competitive environment. The Agency will assist the government in the development of its proposed *Canada Marine Act* (Bill C-44), which is currently expected to have an impact on the Agency's operations.

The Rail and Marine Transportation function would have accounted for 30.8 % of the total Agency's expenditures in 1996-97, under the former NTA structure, compared to 25.0 % of the ones expected in 1998-99.

Air and Accessible Transportation: This sub-business line comprises all the regulatory functions related to air and accessible transportation as encompassed in the mandate of the Agency as defined in the *Act* and related legislation. Its main objectives consist of contributing to the adequacy and viability of air transportation services by ensuring that air carriers operating to, from and within Canada meet certain minimum economic requirements. This is accomplished

through the administration of an air carrier licensing system, the administration of international air agreements, the monitoring of international air tariffs, and improving accessibility to Canada's transportation system for persons with disabilities by removing undue obstacles from federally regulated transportation services and facilities. The Agency's appeal function as it relates to the charges of the new commercialized Air Navigation system will form part of this sub-business line beginning in 1998-99.

Resources are devoted to the efficient processing of applications for licences, charter permits, exemptions, waivers, etc.; to conducting inspections and investigations of carriers and terminals and the issue of monetary penalties in cases of infractions; to responding to oral and written consumer complaints on various services provided by air carriers; to the effective administration and implementation of bilateral air agreements and other international air arrangements and conventions; to participating in international air negotiations and to ensuring that international air tariffs are not unjust and unreasonable and are consistent with international conventions and bilateral agreements signed by Canada and to resolving industry complaints. The development of regulations or guidelines pertaining to accessibility and overseeing their application to all modes of transportation under federal jurisdiction and the investigation and the resolution of complaints that may constitute an undue obstacle to the mobility of persons with disabilities also come under this sub-business line. The Air and Accessible Transportation sub-activity is carried out by staff located primarily at headquarters with enforcement staff located in other locations across Canada primarily for field investigation purposes.

The Agency collaborates with Transport Canada and the Department of Foreign Affairs and International Trade to protect Canadian interests in international air transportation matters. The Agency is the economic aeronautical authority of Canada as designated under bilateral air agreements and Canadian law.

The main tasks supporting operations are:

- ensuring that applicant air carriers that need to be Canadian as defined in Part II of the *Act* meet this market entry requirement on the basis that 75% of their voting interests are owned and controlled by Canadians and that they are controlled in fact by Canadians and, by way of an ongoing monitoring regime, ensuring that such air carriers remain Canadian on an ongoing basis;
- by reviewing and approving permit applications and, pursuant to an Agency monitoring regime, ensuring that charter air carriers hold and continue to hold valid financial guarantees which provide that all advance payments for international charter flights received from charterers are protected until the flights have been performed;
- ensuring that charterers operating certain international services in conjunction with air carriers holding non-scheduled international licenses issued by the Agency are financially responsible and have instituted arrangements, such as trust accounting, to ensure the protection of advance payments received from other charterers and travel agents;
- ensuring that Canadian applicants proposing to operate medium and large aircraft meet the financial requirements specified in section 8.1 of the *Air Transportation Regulations*;

- ensuring that all air carriers holding licenses issued by the Agency continue to hold valid Canadian aviation documents issued by Transport Canada;
- analysing Certificates of Insurance and certain insurance policies to determine whether coverage is adequate for blocked space and wet lease arrangements between large Canadian and foreign air carriers; and
- administering an electronic tracking and reporting system on domestic and international licence applications received and processed.

There is no longer a distinction between northern air licensing and southern licensing following the proclamation of the *Act*. Domestic licences are now valid for all of Canada. The introduction within the legislation of an annual licence reissuance process is expected to increase the workload. Licence issuance workloads have dramatically increased in 1996-97 since some 4,000 licences issued under the NTA, 1987 will need to be reissued pursuant to the *Act*.

One of the Agency's objective with respect to air transportation is to reduce the regulatory burden on air carriers while retaining the ability to protect consumer interests and the Canadian aviation industry, more specifically, to ensure that Canadian applicants are Canadian as defined in the *Act*, and are financially fit, that all air carriers have adequate liability insurance, that air transportation is not sold or offered for sale before proper authorization has been obtained, and that charter passengers are refunded or provided with alternate transportation if a charter carrier is unable to fulfill its obligations. Approximately 1,800 Canadian and foreign carriers are licensed to provide scheduled and charter international services to and from Canada.

This sub-business line also includes the provision of economic and regulatory advice for, and participation in the negotiation of bilateral air agreements with foreign governments. This ongoing work has resulted in a major expansion of opportunities for Canadian air carriers and improved international air services for Canadian travellers and shippers. As the "aeronautical authority" for Canada, the Agency also implements and administers, within its jurisdiction, the 67 bilateral agreements now in force. An electronic data base of air transport agreements is maintained in the Agency to support this work.

In addition to activities related to negotiations this sub-activity includes participation in the International Civil Aviation Organization (ICAO) regulatory activities, with particular emphasis on Facilitation. The Agency is responsible for preparation for and conduct of meetings, including Canada's National Facilitation Committee maintaining the Canadian filing of "differences" from ICAO standards and conducting interdepartmental consultation. It also provides the chairman for the National Facilitation Committee.

The review of international tariffs of Canadian and foreign airlines and the processing of requested departures from the filing requirements to allow more market responsive tariffs or to introduce innovative fares for the public is also part of the Air and Accessible Transportation sub-business line. The advent of the electronic filing system enhances the Agency's ability to contribute to carrier competitiveness, while preserving its regulatory function in this area. Beyond allowing carriers to submit pricing information to the Agency, the system allows electronic messaging among the Agency, carriers and foreign governments participating in the system. In addition to Canada, the United States, France, Germany, Netherlands, Cayman Islands, Colombia, Mexico and the United Kingdom are now participating in the electronic filing

system. The ICAO and Statistics Canada regularly refer to the Agency's database in order to collect information and statistics concerning the levels of international air fares.

The Agency, pursuant to the new *Act*, ensures that air carriers adequately advise passengers and prospective passengers of the existence of code share, block space, provision of aircraft with flight crew to licensees and other contract arrangements. This results in consumers being advised, in an industry-wide and systematic manner, of the identity of the carrier which will actually be performing the transportation prior to travel.

Also under this sub-business line, are the various programs designed to encourage voluntary compliance:

- The Periodic Inspection Program is a two-part risk-based inspection program, designed to ensure that the operations of all carriers licensed by the Agency and all terminals subject to the *Personnel Training for the Assistance of Persons with Disabilities Regulations* are periodically examined.
- The Targeted Investigations Program focuses on carriers suspected of conducting illegal operations.
- Special Field Projects include educating both the public and other law enforcement organizations.

The Inspection and Investigation Program involves working closely with Transport Canada and the Royal Canadian Mounted Police (RCMP) on investigations under Parts II and V of the CTA and related regulations. A close working relationship also exists with Revenue Canada - Customs and Excise on matters involving the transborder and international movement of aircraft. Memoranda of Understanding on Enforcement between the Agency, Transport Canada, and the RCMP are in place to ensure coordinated efforts.

Appropriate regulations governing the Administrative Monetary Penalties (AMPS), a new feature introduced by the new legislation, are expected to come into effect in the course of 1997-98. The AMPS program will allow the Agency to impose monetary penalties on individuals or organizations that are in violation of the *Act* and its attendant regulations.

Resources are also devoted to conducting research, analysis, investigations, and developing corrective remedies in order to remove undue obstacles to the mobility of persons with disabilities in the transportation network under federal jurisdiction. This work is organized into the following functions:

- Regulatory Initiatives

This comprises the development of regulations or industry guidelines on such matters as terms and conditions of carriage of persons with disabilities, accessibility of equipment as well as accessibility of terminals, training of transportation personnel and communication of information.

- Complaints and Investigation

The Agency conducts investigations/inquiries into complaints to determine whether an undue obstacle exists. The Agency may order corrective action to remove undue

obstacles. The workload depends on the volume and complexity of complaints and requests for investigations received. The Health and Activity Limitations Survey (HALS) indicates that, in 1991, there were 4.2 million Canadians with a disability. In addition, as the population ages, it is expected that the number of Canadians with disabilities will increase.

- **Monitoring and Liaison**

Ongoing monitoring of industry and consumer issues is important to ensure the Agency can respond to problems that arise. Consultations with groups representing persons with disabilities, consumers and the industry being paramount to the program, an Accessibility Advisory Committee has been set up to provide advice and input on the Agency's proposed accessibility provisions. The Advisory Committee is composed of representatives of groups of/for persons with disabilities, industry, manufacturers and other government departments.

The Canadian airline industry has been and is still subjected to a highly competitive environment. Domestic market share, financial viability, "Open Skies" agreements between countries, the complexity of international air transport environment, the on-going liberalization in the European community and the United States of America, industry trends towards globalization and mega carriers all have an impact on the Agency operations requiring increase emphasis on responsiveness and adaptability.

The Air and Accessible Transportation sub-business line accounted for 25.3 % of the total Agency's expenditures in 1996-97, under the former NTA structure, compared to an expected 33.0 % of the ones expected in 1998-99.

Corporate Management: It provides a complete range of management process and administrative services in support of the Agency's program. Its main objective consists of providing the administrative and technical support to all Agency's activities. One of the key elements of the Agency's management process is a comprehensive and integrated strategic and operational planning and budgetary cycle. This provides the Agency with a sound base to control and re-allocate, when needed, resources to meet changing priorities and client needs.

The Corporate Management function accounted for 21.1 % of the total Agency's expenditures in 1996-97, under the former NTA structure, compared to an expected 20.6 % of the ones expected in 1998-99.

Figure 4: Agency Appropriated Planned Spending

(thousands of dollars)	Main Estimates* 1996-97	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
Total Main Estimates	32,007	21,744	19,828	19,828

* Does not reflect Supplementary Estimates - Actual Mains only

SECTION III

CANADIAN TRANSPORTATION AGENCY'S PERFORMANCE

A. Summary of Agency Performance

As mentioned in Section I, a comprehensive evaluation of the Agency was completed in 1995. This became the Agency's Program Review. The 1995 Budget eliminated the Agency's activities related to the administration of three major transportation subsidy programs: western grain and the two related to the transportation of goods in the Atlantic region. In May 1995, the Minister of Transport requested that the Agency proceed with implementing the recommendations of its comprehensive evaluation not requiring legislative changes as quickly as possible. At the same time, Transport Canada's major policy review led to legislative changes. The proposed legislative changes to the Agency's mandate, originally anticipated to be effective April 1, 1996, were confirmed with the coming into force of the *Canada Transportation Act* on July 1, 1996. Given its implications on the Agency's operations, these events called for an important reorganization of the Agency's operations. While some of the changes, identified last year, were underway, some others had to be implemented more rapidly than originally anticipated. Not only did the Agency face a significant workforce reduction but as well, it was required to maintain, in cooperation with the remaining workforce, an efficient and responsive regulatory body. While in transition, the Agency endeavoured to ensure that as little inconvenience as possible was created for the transportation stakeholders and the public in general.

The Agency was declared a Most Affected Department (MAD) effective April 1, 1996, due to the magnitude of the reductions it had to face. The Agency is on target and will meet its total operating budget reductions (excluding transfer payments) in the order of approximately \$ 13 million representing a budget reduction of about 40 % by fiscal year 1998-99 as compared to its 1994-95 level. Measures were put in place to permit the establishment of the new CTA in a way that maintains the Agency's quality performance in its quasi-judicial role i.e. the retention of required expertise in the remaining functions. Finally, it dealt and still is dealing with a substantial workforce reduction while maintaining in the new organization leadership, motivation and morale of employees through a cooperative approach with unions and employees to address concerns and issues.

B. Agency Overview

Some of the measures developed by the Agency to effectively meet its objectives and challenges to ensure a smooth transition from one organization to the other were:

- creating an internal management committee to address various issues from a corporate perspective, such as organizational structure, union\management relations, delayering, training for affected staff, communications to Agency employees, etc.;
- obtaining an indication of Agency staff interested in the Leave with Income Averaging, the Pre-Retirement Transition, Early Retirement and Early Departure options, initiating vigorous marketing of its affected employees through the Public Service Commission

offices and other federal departments, and established the potential savings;

- developing a communication strategy to inform stakeholders of the changes both in responsibilities and in organizational structure resulting from the *Act*; and
- conducting various projects on reviewing and developing regulations to address such matters as the revocation of obsolete regulations and the modification of existing ones to take into account the new regulatory regime brought about by the *Act*.

Because most of these measures were based on the assumption that the *Act* would become effective April 1, 1996, and not July 1, 1996, the Agency was able to make significant progress in fiscal year 1995-96 and the early part of 1996-97 towards the required downsizing. Furthermore, the anticipatory staffing of the CTA organization was completed within set time frames (winter of 1996) allowing for the retention of key expertise to ensure an orderly implementation of the new mandate. For example, the number of Agency employees departures in 1995-96 totalled 101.

With respect to communications with stakeholders, a press kit was prepared and some 5,000 copies were distributed. Also, as part of the Agency's communication strategy, Agency Members and staff have started going on "familiarization" visits to enhance their understanding of the transportation community's businesses and operations.

On the regulations side, new regulations such as the *Railway Third Party Liability Insurance Coverage Regulations*, and the *Railway Traffic and Passenger Tariff Regulations* were completed as well as amendments to others such as the *Air Transportation Regulations* and the *National Transportation Agency General Rules*. Others are in the process of either being revoked or amended.

Section 52 of the *Act* provides for the Minister to annually review the legislation and submit to the Governor in Council a report briefly reviewing the state of transportation in Canada as well as any other transportation matters the Minister considers appropriate. Also, Section 53 provides for a comprehensive review to be undertaken by a person or persons appointed by the Minister on the operation of the *Act* no later than four years after the legislation has been in force. The report of such a review is to be tabled before Parliament.

The Agency is required under Section 42 to report each year, to the Governor in Council through the Minister, on applications to the Agency and findings on them as well as its assessment of the operation of the *Act* and any difficulties observed in the administration of it. This report will then be tabled before each House of Parliament.

The *Act* places all cases before the Agency under statutory deadlines which in fact, constitute service standards. For example, pursuant to Section 29, all Agency decisions must be issued within 120 days after receipt of the application or complaint. Other standards are being examined taking into account that associated administrative overhead tasks e.g. creating and maintaining a database, statistics, etc., will not impede the program delivery functions. Also, several appeal mechanisms provide indicators of the quality of Agency decisions and actions. As a quasi-judicial body, the Agency has the mandate to render decisions when matters are put before it within set statutory time frames. Under such an operational environment, the Agency does not have much flexibility in terms of favouring one of the cases over others. They all have to

be dealt with within the pre-defined time frame. Therefore, it is extremely difficult, if not impossible, to determine which matter has the highest priority given that they all must be resolved as provided for by the legislation.

C. Details by Activity\Business line

The Canadian Transportation Agency activity\business line is better described by examining its sub-activities\business lines.

Members and Regulatory Support

As mentioned in Section I of this document, this sub-activity\business line is comprised of the Members and the legal and support services necessary for the regulatory activities of the Agency. The Members determine applications, complaints, disputes and other matters pending before the Agency.

Regulatory support consists of the Legal and Secretariat services. Legal Services provides legal opinions, advice and comments to Agency Members and staff; reviews, revises and/or drafts letters, faxes, notices and reports to ensure their legal content; provides legal representation before the Courts and at public hearings, and drafts and processes regulations. During 1995-96, the 1995 NTA cases were published. This publication contains a summary of matters of precedential value that were before the Agency. Also, in partnership with the Canadian Centre for Management Development (CCMD), an ongoing training program was developed for the Members and senior staff of Federal quasi-judicial tribunals.

The Secretary of the Agency is by law the custodian of all original Agency orders, decisions and letter decisions. It coordinates and records the proceedings of the Agency; drafts and distributes Orders and Decisions; issues quarterly summaries of Decisions and Orders; reviews reports published by the Agency; arranges public hearings; and responds to enquiries from the general public. An ongoing project is to prepare certified copies of Orders and Decisions of the Agency and its predecessor tribunals, and forward them to Public Archives for safeguarding.

Figure 5: Workload

	1993-94 Actual	1994-95 Actual	1995-96 Estimates	1995-96 Actual
Decisions, Orders & Agency Submissions	4,323	4,226	4,800	4,688
Public hearings*	8	5	8	3
Regulations projects	23	27	41	60

* Hearings counted as one may be held in more than one location thereby increasing associated costs.

Rail and Marine Transportation

Resources are required for the assessment and resolution of applications for the construction and/or modification of existing rail infrastructure; the resolution of, in a timely and inexpensive manner as well as in accordance with relevant legislation, disputes between shippers, rail and marine carriers and other interested parties, through informal or formal investigations and regulation where required, and through final offer arbitration mechanisms as it relates to certain rail and marine issues; the development and maintenance of expertise to ensure that the costing methodologies of railway operations are based on sound and accurate data to support the formation of federal railway policy.

The activities relating to the abandonment of branch lines, conveyances, station removals, public interest investigations, compensatory rail rates, railway connections and the filing of confidential contracts were eliminated by the passage of the *Act* on July 1, 1996. However, prior to that date, 15 decisions on abandonment cases and one as a result of a conveyance application were issued in 1995-96. Over 16,000 confidential contracts, summaries or amendments thereof, were filed during the same period while 4,000 were received during the first three months of 1996-97. A public hearing on a public interest application was held. It concerned the level of rail rates on movements of feed grains from western and central Canada to destinations in Nova Scotia. The Agency also administered formal and informal complaints relating to railway activities such as levels of service and railway connections.

On rail infrastructure matters, factors such as increasing urbanization, decisions on federal funding of railway/highway grade separations, increased concern for the environment, impact on the workload. Figure 6 illustrates the level of activity.

Figure 6: Rail Infrastructure matters

	1993-94 Actual	1994-95 Actual	1995-96 Estimates	1995-96 Actual
Applications/complaints/inquiries received	447	479	483	464
Applications/complaints/inquiries completed	416	464	483	472

In some provinces, the delegation of road authorities' responsibilities was expected to translate into approximately 800 additional applications which are not part of those contained in Figure 6 because of the temporary nature of this workload level. These varied in complexity. They were either dealt with during the 1995-96 or will be in 1996-97. For 1996-97, it is forecast that some activity relating to the issuance of certificates of fitness for railways under the new *Act* should take place. The regulated interswitching rates to be applicable for the early part of 1997 were approved by the Agency and the Governor in Council. The Agency will be, however, consulting further with the industry on the relevance of the legislative terminology found in Section 112 of the *Act* (i.e. *the rates ... shall be commercially fair and reasonable to all parties*) as it may apply to the regulated interswitching rate-setting methodology.

With respect to subsidies, payments of up to \$220 millions were either audited, approved or paid in 1995-96. The following figures illustrate the phasing out of the subsidy programs formerly administered by the Agency that were eliminated as a result of the *Budget Implementation Act, 1995* or, as of July 1, 1996 as a result of the new *Act*.

Figure 7: Western Grain Transportation Act - Summary of Payments

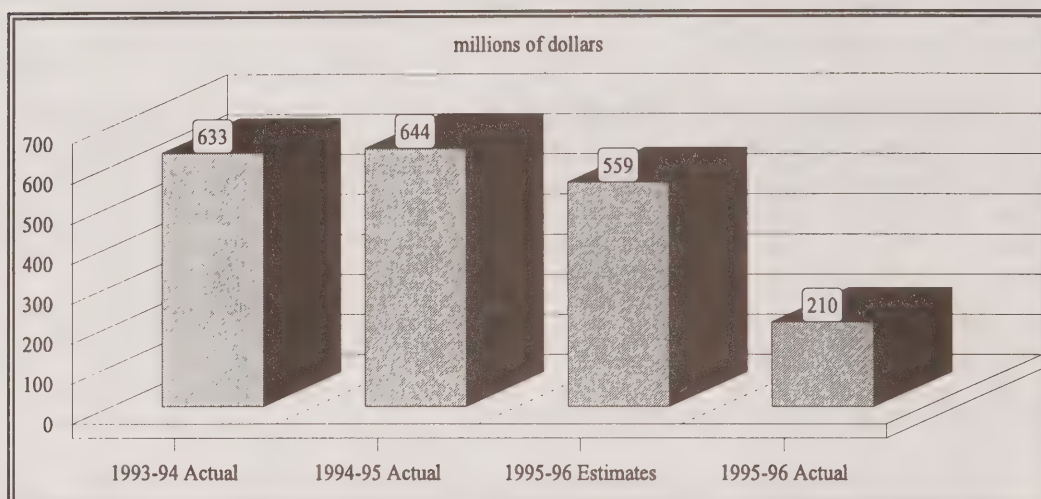


Figure 8: Atlantic Region Freight Assistance Programs - Summary of Payments

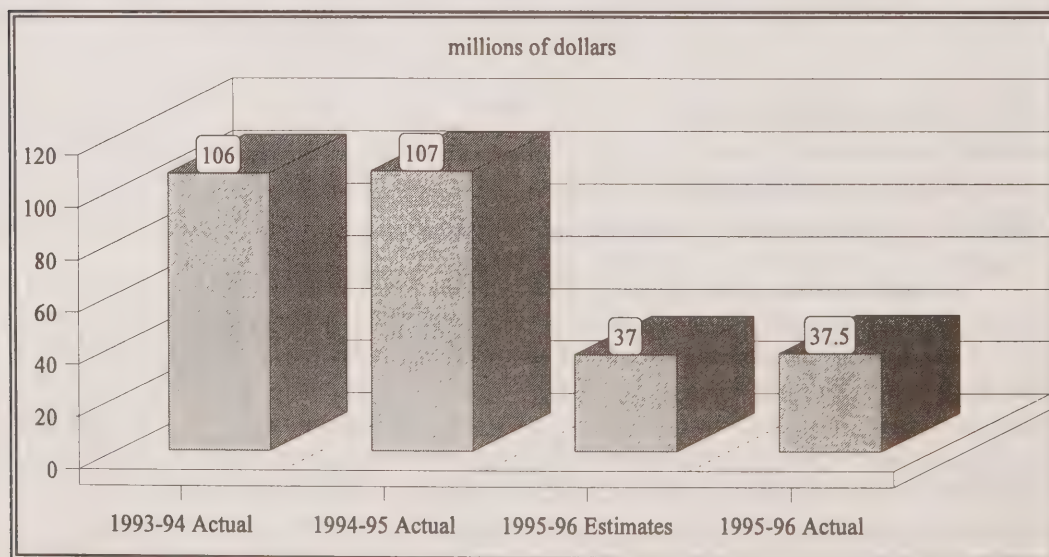
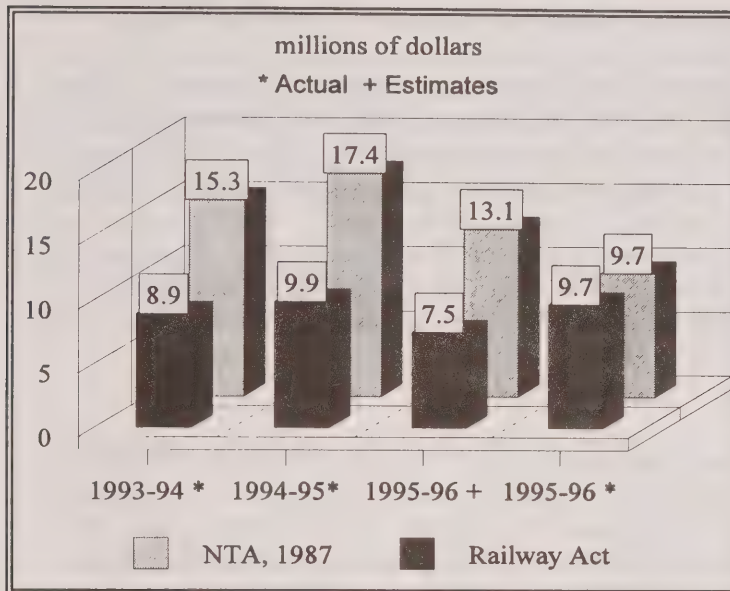


Figure 9: Other Subsidy Programs - Summary of Payments



It should be noted that the payments under the *Railway Act* are now the responsibility of Transport Canada and those under the *National Transportation Act, 1987* (NTA, 1987) were eliminated from the Agency's program effective July 1, 1996. An estimated \$ 3 million in payments were to be issued for the first quarter of 1996-97.

The maintenance of *Railway Costing Regulations* and the annual approval of *Railway Costing Manuals* to establish a consistent approach to rail costing were completed. As

mentioned in Section I, the Agency is required, under the *Act*, to develop an annual rate scale for the transportation of grain by rail, until such time as decisions are made to repeal these provisions, following the results of a statutory review in 1999 on the effects of legislative change on industry stakeholders. The Agency will assist Transport Canada in this review. During 1995-96, it provided various policy analysis reports to Transport Canada regarding the forecasting of western grain rail rates to the year 2001. The interswitching costing exercise, which included examination of railway interswitching operations at several interchanges, has been completed in 1995-96. The Agency provided Transport Canada with reports on the 1994 actual investments, the 1995-96 general investment plans and the 1994 Grain Dependent Branch lines. At the request of the Minister of Agriculture, the Agency conducted a review into the cost benefits of abandoning or retaining certain light steel branch lines in western Canada. The report was presented at the Minister's industry meeting on November 4, 1995. Other resources are allocated to perform Financial Analysis types of specialized functions related to Cost of Capital (return on equity); the establishment and maintenance of accounting standards used by the Canadian rail industry and contained in the Uniform Classification of Accounts (UCA); depreciation policies and rates, standard construction and maintenance rates for work done at grade and level crossings (Schedule A).

Audit resources are required to ensure compliance and perform special accounting analyses of railway accounts. The outputs of these assignments define and validate the financial and statistical information used in the calculation and determination of freight rates and other regulatory functions. In 1995-96, 60 such assignments were carried out. A computerized Geographic Information System is now available and allows for a geographic representation of the validated information contained in the various databases maintained within the Agency.

With respect to marine transportation, the Agency investigates and responds expeditiously to complaints, applications or referrals under the relevant provisions of the *Act*,

the *Pilotage Act*, the *St. Lawrence Seaway Act*, the *Shipping Conferences Exemption Act*, 1987 (SCEA, 1987) and the *Coasting Trade Act*.

In 1995-96, two pilotage tariff investigations were conducted. These investigations involved detailed economic, operational and financial analysis to enable the Agency to make a determination of whether or not the proposed tariff increase was prejudicial to the public interest. Under the administration of the SCEA, 1987, 96 agreements and agreement amendments and 183 confidential contracts were reviewed in 1995-96. Approximately 12,560 marine tariff pages were filed with the Agency during the same period. Also, a total of 119 applications for Coasting Trade Licences permitting the use of foreign or Canadian non-duty paid vessels in Canada, were received and processed. A total of 9 merger and acquisition files were dealt with. Two licence applications and one formal complaint relating to Northern marine resupply services were processed in 1995-96. These latter two functions are no longer regulated by the Agency.

Air and Accessible Transportation

Resources are required for the efficient processing of licence applications, charter permits, requests for exemptions, waivers, etc.; to conduct carrier inspections and investigations and to take appropriate action in cases of infractions; to respond to oral and written consumer complaints on various services provided by air carriers and the annual validation of licences; to effectively administer and implement bilateral air agreements and miscellaneous international air arrangements and conventions; to participate in various rounds of international air negotiations and to ensure that international air tariffs are not unjust and unreasonable and are consistent with international conventions and bilateral agreements signed by Canada. Resources are also required to develop regulations or guidelines pertaining to accessibility and to oversee their application to all modes of transportation under federal jurisdiction, to investigate and resolve complaints that may constitute an undue obstacle to the mobility of disabled persons.

There is no longer a distinction between northern air licensing and southern licensing, as a result of the *Act* coming into force. However, some 35 domestic northern applications received in 1995-96 were opposed and dealt with within the statutory timeframe of 120 days. Revisions to the *Air Transportation Regulations* to take into account the new legislation were effected, the Agency's objective being to reduce the regulatory burden on air carriers while retaining the ability to protect consumer interests. It included matters concerning the financial viability of new entrants, the prevention of licence issuance to applicants who sold transportation without holding such licence, and the approval of code sharing/blocked space arrangements. Approximately 1,800 Canadian and foreign carriers are licensed to provide scheduled and charter international services to and from Canada. The activities relating to the issuance of charter permits remained at a high level.

This sub-activity also includes the provision of economic and regulatory advice for, and participation in the negotiation of bilateral air agreements with foreign governments. This on-going work has resulted in a major expansion of opportunities for Canadian air carriers and improved international air services for Canadian travellers and shippers. As the "aeronautical authority" for Canada, the Agency also implements and administers, within its jurisdiction, the 67 bilateral agreements now in force. In 1995-96, the Agency issued, as aeronautical authority and/or in its role as administrative tribunal, 75 decisions on the operation of international air

services including complaints or disputes between air carriers, airlines' commercial arrangements and initiatives and charter matters. This is over and above the issuance of thousand of charter permits by the Agency.

There was an increase in the number and complexity of negotiations for 1995-96 due to the new International Air Transportation Policy. As a result of this policy, numerous foreign countries, from the former East Block and the Third World, are seeking access to Canada and Canadian carriers are seeking access to more and more foreign markets. The Policy is expected to continue to result in a relatively high number of negotiations in 1996-97.

Figure 10: Workload indicators

	1993-94 Actual	1994-95 Actual	1995-96 Estimates	1995-96 Actual
Domestic air applications				
North	300	342	340	328
South	90	90	80	113
Annual licence validation letters	838	855	840	60
Other air licence matters (failure to meet licensing requirements, show cause letters, orders, etc.)	655	754	700	578
International licenses issued				
- Scheduled	51	59	60	53*
- Non-Scheduled	234	212	210	205*
Charter permits and amendments	3054	3101	3,300	1,736
Requests for temporary authorities, exemptions, etc.	527	606	460	504
Insurance compliance checks	2,199	2,385	2,280	2,331
International negotiations/meetings	11	13	15	17
Formal Agency decisions as Aeronautical Authority and/or administrative tribunal	63	51	50	75

* An additional 719 non-scheduled replacement licences and 17 scheduled replacement licences were issued as a result of the new Canada\US Air Licensees Agreement

The Agency is responsible for implementing Canadian legislation and Air Transport Agreements between Canada and foreign states as they apply to fares, rates, schedules, and terms and conditions of travel. It is the Agency's role to ensure that the interests of the travelling public and Canadian carriers are protected. Resources are required to review the international tariffs of Canadian and foreign airlines (**Figure 11**), and to process requested departures from the filing requirements to allow more market responsive tariffs or to introduce innovative fares for the public (**Figure 12**). With the advent of electronic filing and the efficiencies this has allowed, most special permission applications are completed within three working days of receipt. While

not as time critical, other filings are reviewed within several days of receipt. Short turn-around times are required by the industry to respond effectively to market conditions, especially in competitive situations. The electronic filing system has enhanced the Agency's ability to contribute to carrier competitiveness, while preserving its regulatory function in this area. Beyond allowing carriers to submit pricing information to the Agency, the system allows electronic messaging among the Agency, carriers and foreign governments linked to the system. The Agency also recently started to accept electronic service schedules. This development has reduced carriers' workload previously associated with preparing and submitting paper-based service schedules.

Figure 11: Government Filing System Records Filed

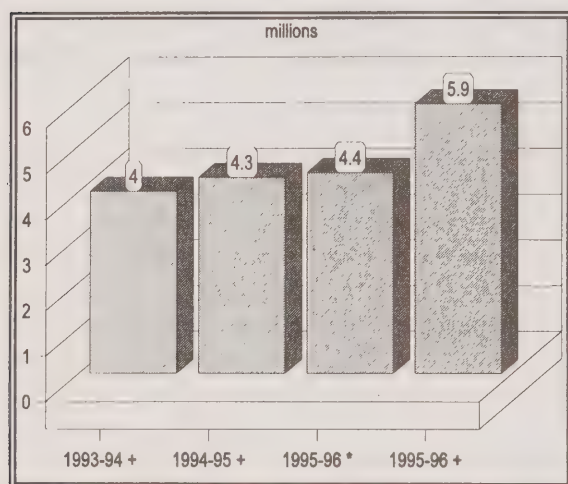
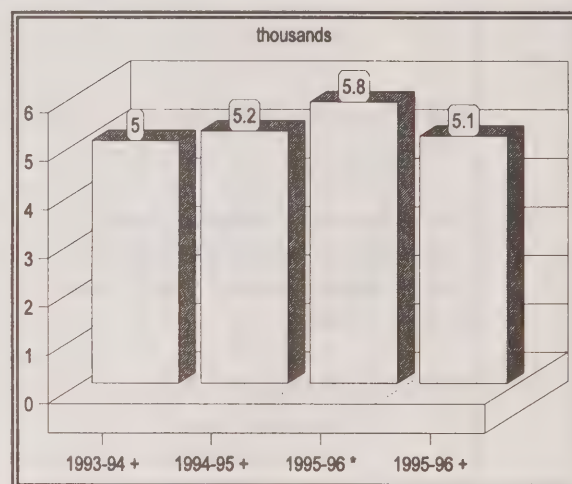


Figure 12: Special Permission Applications



+ Actual * Estimates

NOTE: As the system is not completely electronic, any filing received in the manual paper-based system is converted to records in order to permit year over year comparisons. On average 1 page = 40 individual changes.

The Agency, pursuant to the new legislation, ensures that air carriers adequately advise passengers and prospective passengers of the existence of code share, block space, revision of aircraft with flight crew to licensees and other contract arrangements. This results in consumers being advised, in an industry-wide and systematic manner, of the identity of the carrier which will actually be performing the transportation prior to travel.

Also under this sub-activity, are the various programs designed to encourage voluntary compliance. They are: the Periodic Carrier Inspection Program, the Targeted Investigations Program and the Special Fields projects. The table on the following page illustrates the activities that took place over the past years.

Figure 13: Investigations Workload

	1993-94 Actual	1994-95 Actual	1995-96 Estimates	1995-96 Actual
Periodic inspections undertaken	233	226	290	262
Targeted investigations initiated	87	66	100	36
Prosecutions completed	9	8	40	8
Successful prosecutions	6	8	30	8
Information seminars conducted	50	37	50	53
General inquiries	2,211	2,424	2,500	2,465

The Administrative Monetary Penalties System (AMPS) is expected to come into effect during 1997-98, after the establishment of the appropriate regulations to govern this program. The AMPS program will allow the Canadian Transportation Agency to impose monetary penalties on individuals or organizations that are in violation of the *Act* and its attendant regulations.

Resources are also devoted to conduct research, analysis, investigations, and develop corrective remedies in order to remove undue obstacles to the mobility of persons with disabilities in the transportation network under federal jurisdiction. This work is organized into the following functions: Regulatory Initiatives, Complaints and Investigation, and Monitoring and Liaison.

In 1991-92, under the five year National Strategy for the Integration of Persons with Disabilities, the Agency was allocated additional resources until March 1996 to accelerate the development of transportation accessibility standards. In December 1995, the Standing Committee on Human Rights and the Status of Disabled Persons of the House of Commons released a report studying the National Strategy and making further recommendations for the Federal Government's actions in respect on persons with disabilities. The Agency, as one of the departments involved in the Strategy, participated in the preparation of the Government's response tabled in May 1996. Although the Strategy has not been renewed, the Agency is still pursuing the development of accessibility standards.

Further consultations were held with the Advisory Committee in 1995-96, to discuss whether alternatives to regulations would be effective in removing identified barriers to travel for persons with disabilities. In this regard, industry guidelines were discussed. Revisions to the proposed aircraft and rail cars accessibility provisions, proposed ferry equipment accessibility provisions as well as proposed rail terms and conditions provisions were also discussed and considered. As a result, in the first part of fiscal year 1996-97, the Agency issued a Code of Practice respecting aircraft accessibility for persons with disabilities on fixed wing aircraft with 30 or more passenger seats for public comment. Draft accessible rail equipment and terms and conditions of carriage provisions were also revised and combined the two into one inclusive Code of Practice on Rail Accessibility.

In April 1995, the International Civil Aviation Organization (ICAO) held the 11th session of the Facilitation Division in Montreal to discuss international aviation issues and problems. Accessibility for travellers with disabilities was a prominent issue on the Agenda with ten working papers submitted, including one from Canada prepared by the Agency. The Agency played a significant role as part of a small working group in drafting the proposed international standard and recommended practices which are in the process of being adopted by ICAO as a worldwide standard for the provision of services to air travellers with disabilities.

In 1995-96, 23 formal complaints were resolved, of which 14 identified undue obstacles. Of the 23 resolved, 13 were carried over from the previous year. Eighteen new formal complaints were received. Additionally, staff resolved and/or assisted persons with disabilities with twenty-one informal complaints, i.e. complaints that are handled at staff level and that do not require a decision of the Agency. The workload in this area should remain fairly constant in the years to come.

Consultations continued in 1995 on the investigation of carrier's policies and practices relating to the carriage of medical oxygen on board aircraft. Two open forum meetings were held with representatives of persons with disabilities, the medical community, oxygen therapists, oxygen suppliers, the air industry and Transport Canada. As a result of these consultations, the air industry and Transport Canada are further assessing the safety issues surrounding possible amendments to policies and practices of the carriage and use of passenger owned medical oxygen equipment in the aircraft passenger cabin.

Further to a request by the Canadian Council of the Blind, an investigation was initiated, in 1995-96 to look into the policies of air carriers and airports with respect to the communication of information to persons with sensory disabilities, i.e. seeing, hearing and cognitive. Consultations were planned with 51 groups and individuals throughout the country. The compilation and analysis of the findings have started with a view to develop guidelines on the communication of information to persons with disabilities.

The *Personnel Training for the Assistance of Persons with Disabilities Regulations* require carriers and terminal operators to train personnel and implement training programs. Ninety-five carriers and airport operators were inspected and/or requested to file their training programs with the Agency. Of these, fifty-eight have been accepted with the remainder requested to provide further documentation.

The Agency continued its efforts to ensure persons with disabilities are made aware of the changes to improve accessibility. Advertisements were placed and articles published in specialty magazines, speeches were delivered to target groups and staff participated in exhibitions. As well, the Agency participated on the organizing committee of two major conferences, including a prominent international conference. All brochures and reports are produced in alternative media. Increased media coverage is anticipated in 1996-97. The new *Act* will result in an increased workload as all communications products are reviewed to reflect the new legislation.

The Agency receives a number of oral and written consumer complaints on numerous services provided by carriers. The Agency's role in these matters is to ensure that carriers abide

by the terms and conditions of carriage as found in their tariffs. The Agency has a brochure entitled "Fly Smart" which advises consumers of their rights and how the Agency and other government departments can assist them.

Figure 14: Complaints and Workload Summary

	1993-94 Actual	1994-95 Actual	1995-96 Estimates	1995-96 Actual
Accessibility Complaints and applications (received)	15	23	23	18
Inquiries/Investigations	2	2	2	0
Speeches	24	14	11	11
Exhibits	16	33	4	7
Distribution of brochures	6,196	26,552	8,000	13,181
Consumer complaints	126	153	125	117

Corporate Management

This sub-activity comprises the Corporate Management Branch, the Internal Audit and the Communications functions which provide a complete range of management processes and administrative services in the most efficient and economical manner and in compliance with government administrative policy.

One of the key elements of the Agency's management process is a comprehensive and integrated strategic and operational planning and budgetary cycle. This provides the Agency with a sound base to re-allocate resources to meet changing priorities and client needs.

The major computerization projects are on target or completed and efforts will continue towards improving program efficiency and administrative and financial control. To this end, the Agency is participating in various projects with Public Works and Government Services Canada on the new paperless environment. For instance, work continues in one of the modules of the overall government projects piloted by Government Services Canada to electronically integrate the material and financial systems. The Agency replaced its current financial system by the new Common Departmental Financial System (CDFS) effective April 1, 1996. This system is one of those that was retained by Treasury Board and forms part of its initiative concerning the use and sharing of Information Technology throughout government. The Agency is also in the process of developing its Web site with a view to disseminate and facilitate electronic communication with its clients. Work also continued as well, in line with providing a smooth transition from the NTA to the Agency, on the project to consolidate Local Area Networks (LAN) to achieve greater efficiency in the handling of various databases.

Being in a period of transition, significant effort has been devoted to human resource matters. Given the importance of the changes that were envisioned, the Agency management,

during fiscal year 1995-96, developed a strategy to deal rapidly, efficiently and as humanely as possible, with the important downsizing of the organization. Two key objectives were identified. The first one was to reduce with transparency, equity and fairness the workforce and the second to structure a new Canadian Transportation Agency while retaining key expertise tied to the proposed quasi-judicial responsibilities of the new organization.

Some of the key actions undertaken were:

- developing a new organizational structure which would properly respond to the new regulatory regime and with emphasis on layering and empowering front line employees was finalized and communicated to all;
- developing a restructuring and resourcing strategy in concert with union representatives;
- communicating rapidly, frequently and thoroughly on strategies and developments to employees and unions, with information sessions to all or groups of employees as circumstances required;
- resourcing implementation plan adopted, communicated to employees and followed rigorously within pre-defined time frame; and
- anticipatory staffing effected to rapidly inform employees of their status in the reorganization.

Under this strategy, the Agency was able to make significant progress towards the required downsizing. Furthermore, the anticipatory staffing of the CTA organization was completed within set time frames allowing for the retention of key expertise to ensure an orderly implementation of the new mandate.

The number of NTA employees departures in 1995-96 and the first part of 1996-97 totalled 146 categorized as:

- 123 departures through the various Departure Incentive Programs put in place by the government; and,
- 23 other departures through transfers, deployments, etc.

Impact on Future Plans

As a result of Program Review and the overall restructuring of the Transport Portfolio, the impact on the Agency of the elimination of the subsidy programs, the comprehensive evaluation and the implications of the *Act*, the Agency was designated a most affected department (MAD) effective April 1, 1996. The combination of all these events will translate in a reduction of 234 on a 483 Full-time Equivalents (FTEs) base level leaving the Agency with about 249 FTEs by 1998-99.

Figure 15: Agency Appropriated Planned and Actual Spending

(thousands of dollars)	Actual 1993-94	Actual 1994-95	Main Estimates 1995-96	Actual 1995-96
Canadian Transportation Agency Program	796,176	810,122	709,640	297,417

SECTION IV

SUPPLEMENTARY INFORMATION

Appendix 1. Organization Chart

Appendix 2. Personnel Requirements

2.1 Details of Personnel Requirements by Business Line/Activity

2.2 Summary by Professional Category

Appendix 3. Additional Financial Information

3.1 Net Agency Expenditures by Business Line/Activity

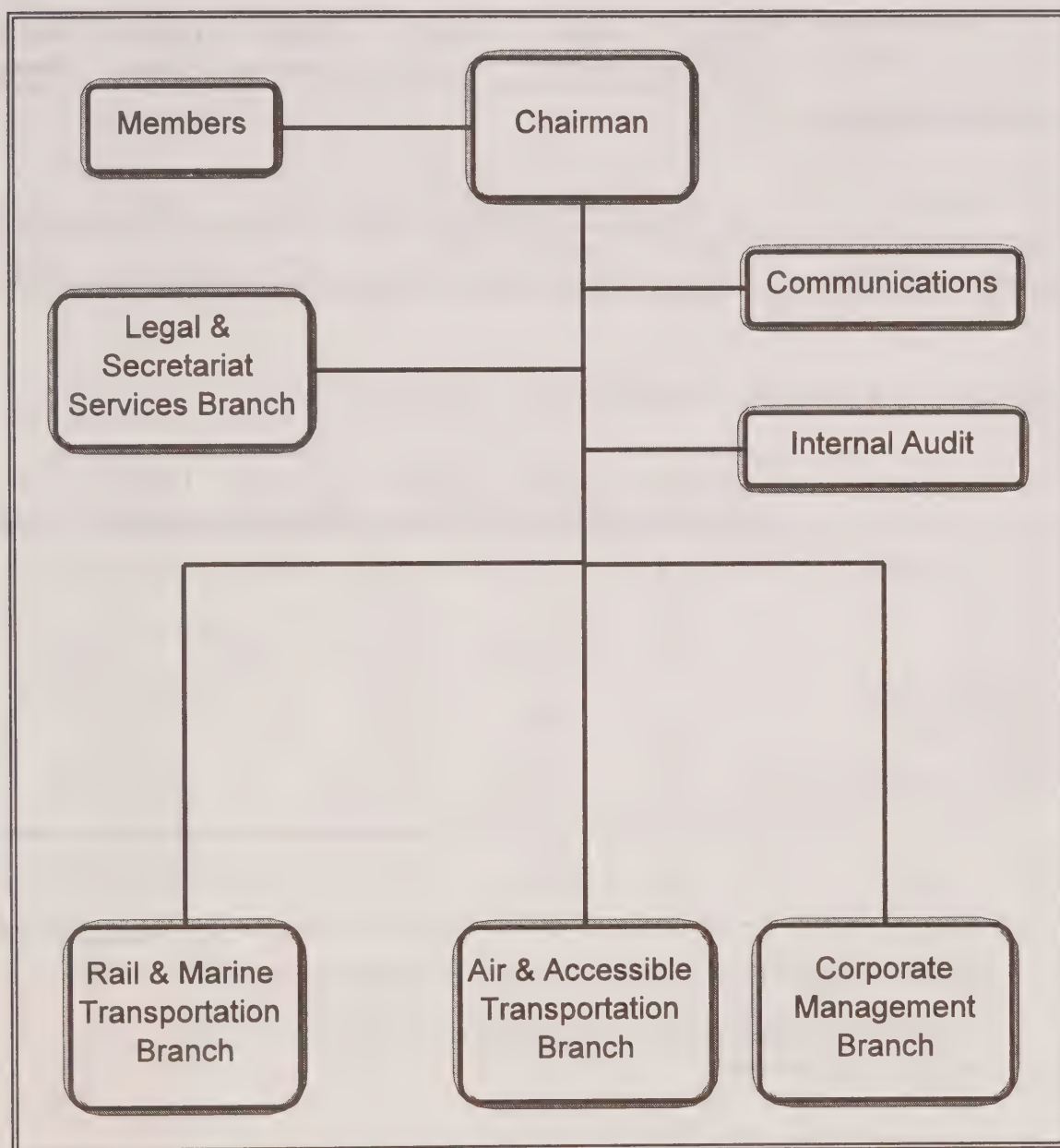
3.2 Transfer Payments by Business Line/Activity

3.3 Crosswalk between Previous and New Activity Structure

3.4 Presentation by Standard Object

Appendix 4. Federal Statutes Either Administered by the Agency or which Confer a Duty or a function on the Agency

Appendix 1 - Canadian Transportation Agency Organization Chart



Appendix 2 - Personnel Requirements

2.1 Details of Personnel Requirements by Business Line/Activity (FTEs)*

Business Line/Activity	Actual 1994-95	Actual 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates	1998-99 Planned	1999-00 Planned
Canadian Transportation Agency Program	465	380	356	260	249	249
Total	465	380	356	260	249	249

2.2. Summary by Professional Category (FTEs)

	Actual 1994-95	Actual 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates	1998-99 Planned	1999-00 Planned
OIC Appointments	8	7	12	8	8	8
Executive	20	15	15	10	10	10
Scientific and Professional	77	68	58	48	45	45
Administrative and Foreign Service	255	207	192	140	136	136
Technical	29	23	22	14	13	13
Administrative Support	76	60	57	40	37	37
Total	465	380	356	260	249	249

* Full-time equivalent (FTE) is a measure of human resource consumption based on average levels of employment. FTEs are not subject to Treasury Board control but are disclosed in Part III of the Estimates in support of personnel expenditure requirements specified in the Estimates.

Appendix 3 - Additional Financial Information

3.1 Net Agency Expenditures by Business Line/Activity

	<u>Financial Requirements 1997-98</u> (thousands of dollars)
	<u>Total Agency Main Estimates</u>
Canadian Transportation Agency Program	21,744
Estimated Cost of services by other Departments	3,246
Net Agency Expenditures	24,990

3.2 Transfer Payments by Business Line/Activity

(thousands of dollars)	Actual 1994-95	Actual 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates	1998-99 Planned	1999-2000 Planned
Contributions						
Contribution to the Canadian Transportation Research Forum	3	0	4	4	4	4
<i>Western Grain Transportation Act</i>	644,028	209,802	n/a	n/a	n/a	n/a
<i>Atlantic Region Freight Assistance Act</i>	97,752	35,413	n/a	n/a	n/a	n/a
<i>Maritimes Freight Rates Act</i>	9,328	2,169	n/a	n/a	n/a	n/a
<i>Railway Act</i>	9,863	9,707	7,309	n/a	n/a	n/a
<i>National Transportation Act, 1987</i>	17,413	9,676	0	n/a	n/a	n/a
TOTAL	778,384	266,767	7,309	4	4	4

3.3 Crosswalk between Previous and New Activity Structure

The 1996-97 Estimates were prepared on the basis of five Activities. As mentioned in Section II of the document, the Agency modified and simplified its Activity Structure to more properly reflect its new mandate.

1996-97 Main Estimates Crosswalk (Financial and FTEs)

(Thousands of dollars)	Previous Structure by Activity					
	Rail Transportation (note 1)	Air & Accessible Transportation	Marine & Trucking Transportation (note 2)	Members & Regulatory Support (note 3)	Administration	Total
New Structure						
Canadian Transportation Agency Program	\$ 13,886 93 FTEs	\$ 6,238 99 FTEs	\$ 866 12 FTEs	\$ 4,209 52 FTEs	\$ 5,204 79 FTEs	\$ 30,403 335 FTEs

Note 1: Includes an amount of \$7,309 millions are transfer payments relating to the payments to railway and transportation companies under the *Railway Act*.

Note 2: The difference in the total dollars and FTEs count published in the 1996-97 Part III and the ones above is due to the \$171,000 - 2 FTEs relating to the closing of the Western Regional Office being assigned towards the downsizing target.

Note 3: The difference in the total dollars and FTEs count published in the 1996-97 Part III and the ones above is also explained by the fact that the dollar and FTEs count associated to the Industry Monitoring and Analysis (\$1,433 million - 19 FTEs) has been removed. Under the new legislation, this responsibility is now assumed by the Minister of Transport. These resources were affected towards the downsizing target.

3.4 Presentation by Standard Object (thousands of dollars)

(thousands of dollars)	Actual 1994-95	Actual 1995-96	Estimates 1996-97	Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-2000
Personnel						
Salaries and wages	23 385	24 192	17 573	13 908	13 370	13 370
Contribution to employee benefit plans	3 097	3 017	2 548	2 365	2 273	2 273
Other personnel costs	-	-	-	1 400	-	-
	26 482	27 209	20 121	17 673	15 643	15 643
Goods and Services						
Transportation and communication	1 494	1 278	1 468	1 788	1 718	1 718
Information	276	199	271	347	391	391
Professional and special services	1 495	1 210	1 470	925	1 058	1 058
Rentals	134	89	132	106	100	100
Purchased repair and upkeep	95	37	94	142	99	99
Utilities, material and supplies	621	427	610	520	597	597
Other subsidies and payments	13	2	13	39	18	18
	4 128	3 242	4 058	3 867	3 981	3 981
Minor capital	1 124	200	515	200	200	200
Transfer Payments	778 388	266 767	7 313	4	4	4
Total Expenditures	810 122	297 418	32 007	21 744	19 828	19 828

Appendix 4 - Federal Statutes Either Administered by the Agency or which Confer a Duty or a function on the Agency

Aeronautics Act

Budget Implementation Act, 1995

Budget Implementation Act, 1996

Canada Shipping Act

Canada Transportation Act

Canadian Environmental Assessment Act

Coasting Trade Act

Energy Supplies Emergency Act

Pilotage Act

Railway Act

Railway Relocation and Crossing Act

Railway Safety Act

Shipping Conferences Exemption Act, 1987

St. Lawrence Seaway Authority Act

Appendix V. Topical Index

A

Abandonment of Rail Lines 19
Accessible Transportation 4,12, 14, 22, 25-27
Aeronautical Authority 12,22,23
Agency Members 7,9,18
Air and Accessible Transportation 8,11-15,
22-27
Air Licences 12, 22, 23
Appeal function 12
Atlantic Region Freight Assistance Act 20, 33,
Audit and Financial Analysis 11, 21

B

Bilateral Air Agreements 13, 22
Budget Implementation Act, 1995 10, 20
Budget Implementation Act, 1996 11

C

Canada Marine Act (proposed Bill C-44) 11
Canada Transportation Act 2, 4, 6-8, 11-13,
16, 17, 19, 21, 22, 25, 28, 34
Canadian Transportation Agency 2, 4, 6-9, 16,
18, 29, 31-34
Canadian Environmental Assessment Act 34
Certificate of fitness 10
Coasting Trade Act 11, 34
Complaints
 Air 14, 26
 Marine 11, 22
 Rail 10
Confidential Contracts 19, 22
Corporate Management 8, 27, 28, 31
Costing Investigations 21

D

Domestic Air Licences 13, 22, 23

F

Field Investigations 14, 15, 24, 25

G

Grain Dependent Rail Line 11, 21
Grain Transportation Efficiency Gains 10

H

Hearings 9, 18

I

International Air 13, 22, 23
International Air Transport Policy 23

L

Legal and secretariat services 8, 18

M

Marine Transportation 10, 11, 19, 21, 22
Maritime Freight Rates Act 33
Members and Regulatory Support 9, 18
Mergers and Acquisitions 22

N

National Transportation Act 6, 8, 33
Northern Marine 22

O

Open Skies Policy 15
Organization Structure 7, 31

R

Rail Costing and Rates 10, 11, 21
Rail Infrastructure 10, 19
Rail Transportation 10, 11, 19-21
Railway Act 8, 21, 33, 34
Rate scales 10, 11, 21

S

Shipping Conferences Exemption Act, 1987
7, 11, 22, 34
Station Removals 19
Subsidy Payments 4, 8, 20, 21, 33

T

Tariffs
Air 13, 23, 24
Marine 22
Transfer Payments 33

W

Western Grain Transportation Act 10, 20, 33

M

Membres de l'Office 8, 10, 20
Membres et soutien de la réglementation 10, 20

O

Office des transports du Canada 2, 4, 6-10, 18, 20, 32, 34-37

P

Pailements de transfert 36
Pailements de subventions 4, 9, 22, 23, 36
Plaintes
services aériens 16, 29
services ferroviaires 11
services maritimes 12, 24
Politique en matière de transport
aérien international 25
Politique « Ciel ouvert » 16
Programme de sanctions administratives 16, 28

R

Règlement sur le cabotage 12, 38

S

Services aériens internationaux 14, 25, 26
Services de gestion 8, 17, 30, 31, 34
Structure de l'organisation 8, 34
Services juridiques et secrétariat 8, 10, 20, 21

T

Tarifs

services aériens 15, 26, 27
services maritimes 24
Transport aérien et
transports accessibles 8, 13-17, 24-30

V

Transport ferroviaire 11-13, 21-24
Transport maritime 12, 21, 24
Transport maritime dans le Nord 24
Transports accessibles 4, 13, 16, 25, 28-30
Vérification et analyse financière 12, 24

A

Abandon de lignes ferroviaires 21
Accords bilatéraux sur les services
aériens 14, 25
Administration de l'aéronautique 15, 25
Appels 13
Audiences 10, 21

B

Barème 11, 12, 23

C

Certificats d'aptitude 11
Contrats confidentiels 21, 24
Coûts et taux ferroviaires 11, 12, 24
Enlèvements de gare 21
Enquêtes régionales 15, 28
Enquêtes sur les coûts 24

F

Fusions et acquisitions 24

G

Gain de productivité sur le transport
du grain 12

I

Infrastructure ferroviaire 11, 21

L

Licences de services aériens intérieurs 13, 14,
25, 26
Lignes ferroviaires
embranchements tributaires du
transport du grain 12, 24
Loi de 1987 sur les transports nationaux
6, 9, 36
Loi dérogatoire de 1987 sur les conférences
maritimes 7, 12, 24, 38
Loi d'exécution du budget 1995 11, 22
Loi d'exécution du budget 1996 12
Loi maritime du Canada (Projet de loi C-44)
12
Loi sur le transport du grain de l'Ouest 11,
22, 36
Loi sur les chemins de fer 9, 23, 36
Loi sur les subventions au transport des
marchandises dans la Région
atlantique 23, 36
Loi sur les taux de transport des
marchandises dans les provinces
Maritimes 36
Loi sur les transports au Canada 2, 4, 6-8,
11-13, 18, 19, 21, 23, 25, 28, 32,
38

Appendice 4 - Lois fédérales appliquées par l'Office ou qui lui confèrent une fonction ou une attribution

Loi canadienne sur l'évaluation environnementale
Loi d'exécution du Budget de 1995
Loi d'exécution du Budget de 1996
Loi d'urgence sur les approvisionnements d'énergie
Loi dérogatoire de 1987 sur les conférences maritimes
Loi sur l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent
Loi sur l'aéronautique
Loi sur la marine marchande du Canada
Loi sur la sécurité ferroviaire
Loi sur le cabotage
Loi sur le déplacement des lignes et sur les croisements de chemin de fer
Loi sur le pilotage
Loi sur les chemins de fer
Loi sur les transports au Canada

3.4 Présentation par article courant (En milliers de dollars)

	Réel 1994-1995	Réel 1995-1996	Budget des dépendances 1996-1997	Budget des dépendances 1997-1998	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000
Personnel						
Traitement et salaires	23 385	24 192	17 573	13 908	13 370	13 370
Contributions aux régimes d'avantages des employés	3 097	3 017	2 548	2 365	2 273	2 273
Autres coûts relatifs au personnel	-	-	-	1 400	-	-
Biens et services						
Transports et communications	1 494	1 278	1 468	1 788	1 718	1 718
Information	276	199	271	347	391	391
Services professionnels et spéciaux	1 495	1 210	1 470	925	1 058	1 058
Locations	134	89	132	106	100	100
Achat de services de réparation et d'entretien	95	37	94	142	99	99
Services publics, matériaux et fournitures	621	427	610	520	597	597
Autres subventions et paiements	13	2	13	39	18	18
Dépenses en capital						
Dépenses en capital	1 124	200	515	200	200	200
Paiements de transfert						
Paiements de transfert	778 388	266 767	7 313	4	4	4
Dépenses budgétaires nettes	810 122	297 418	32 007	21 744	19 828	19 828

3.3 Tableau de concordance entre la structure de l'organisme précédent et la structure du nouvel organisme

L'Office a établi son budget des dépenses de 1996-1997 en fonction de cinq activités. Comme nous l'avons vu dans la section II, il a modifié et simplifié sa structure par activité pour mieux tenir compte de son nouveau mandat.

Tableau de concordance relatif au budget des dépenses principal de 1996-1997 (besoins financiers et ETP)

(En milliers de dollars)		Structure précédente par activité					
Nouvelle structure	Programme de l'Office des transports du Canada	Transport ferroviaire (Note 1)	Transport aérien et transports accessibles	Transport maritime et camionnage (Note 2)	Membres et soutien de la réglementation (Note 3)	Administration	Totaux
		13 886 \$	6 238 \$	866 \$	4 209 \$	5 204 \$	30 403 \$
		93 ETP	99 ETP	12 ETP	52 ETP	79 ETP	335 ETP

Note 1 : Il comprend un montant de 7 309 millions de dollars en paiements de transfert relatifs aux paiements versés aux compagnies de chemin de fer et aux transporteurs en vertu de la *Loi sur les chemins de fer*.

Note 2 : La différence entre les montants en dollars et les nombres d'ETP publiés dans la partie III du budget des dépenses de 1996-1997 et ceux qui figurent ci-dessus résulte du fait que les 171 000 \$ et 2 ETP relatifs à la fermeture du bureau régional de l'Ouest ont été appliqués à l'objectif de réduction de l'effectif.

Note 3 : La différence entre les montants en dollars et les nombres d'ETP publiés dans la partie III du budget de 1996-1997 et ceux qui figurent ci-dessus s'explique également par le fait que le montant en dollars et le nombre d'ETP afférents à la surveillance et à l'analyse de l'industrie (1 433 millions de dollars et 19 ETP) ont été éliminés parce qu'aux termes de la nouvelle *Loi*, c'est le ministre des Transports qui assumera cette responsabilité. L'Office a affecté ces ressources à l'atteinte de l'objectif de réduction de l'effectif.

Appendice 3 - Renseignements financiers supplémentaires

3.1 Dépenses nettes de l'Office par activité ou secteur d'activité (En milliers de dollars)

Besoins financiers de 1997-1998

Total du budget des dépenses principal
de l'Office

Programme de l'Office des transports du Canada
Coût estimatif des services d'autres ministères

Dépenses nettes de l'Office

24,990

3,246

21,744

3.2 Paiements de transfert par activité ou secteur d'activité (En milliers de dollars)

Budget des dépenses 1999-2000	Budget des dépenses 1998-1999	Budget des dépenses 1997-1998	Budget des dépenses 1996-1997	Réel 1995-1996	Réel 1994-1995
--	--	--	--	-------------------	-------------------

Contributions

Forum canadien de
recherche dans les
transports

Loi sur le transport
du grain de l'Ouest

Loi sur les
subventions au
transport des
marchandises dans
la Région atlantique

Loi sur les taux de
transport des
marchandises dans
les provinces

Loi sur les chemins
de fer

Loi de 1987 sur les
transports nationaux

TOTAL

Appendice 2 - Besoins en personnel

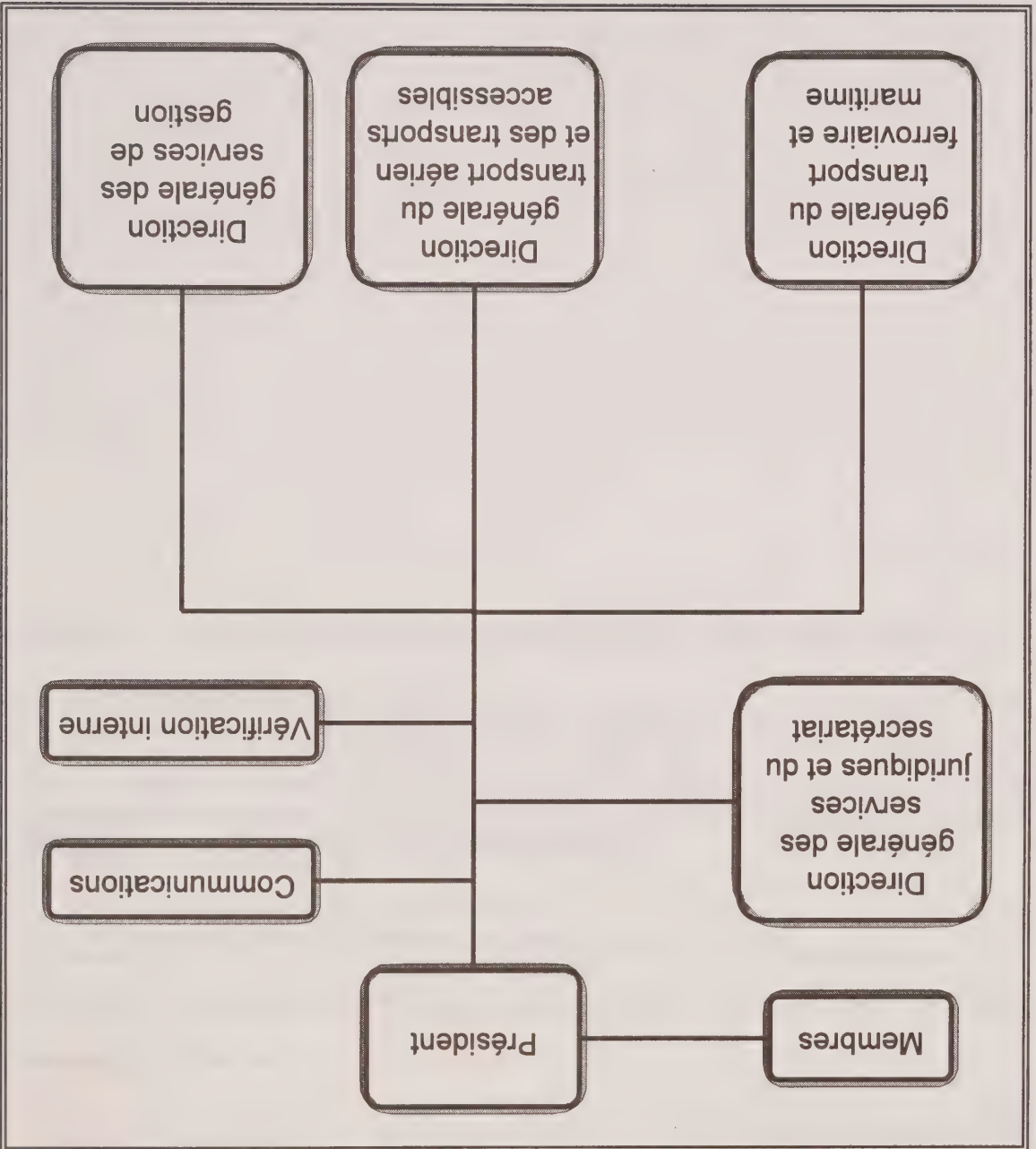
2.1 Détail des besoins en personnel par activité ou secteur d'activité (ETP)*

Activité ou secteur d'activité	1994-1995					
	Réel	Réel	Budget des dépenses	Budget des dépenses	Prévu	Prévu
Programme de l'Office des transports du Canada	465	380	356	260	249	249
Totaux	465	380	356	260	249	249

2.2. Résumé par catégorie professionnelle (ETP)

	1994-1995					
	Réel	Réel	Budget des dépenses	Budget des dépenses	Prévu	Prévu
Nominations par décret du Conseil	8	7	12	8	8	8
Haute direction	20	15	15	15	10	10
Scientifique et professionnelle	77	68	58	48	45	45
Administrative et service extérieur	255	207	192	140	136	136
Technique	29	23	22	14	13	13
Soutien administratif	76	60	57	40	37	37
Totaux	465	380	356	260	249	249

* L'équivalent temps plein (ETP) désigne la mesure de l'utilisation des ressources humaines fondée sur les niveaux d'emploi moyens. Il n'est pas assujéti au contrôle du Conseil du Trésor, mais il est divulgué dans la partie III du Budget des dépenses à l'appui des dépenses de personnel nécessaires précisées dans ce dernier.



SECTION IV

RENSEIGNEMENTS

SUPPLÉMENTAIRES

Appendice 1. Organisation

Appendice 2. Besoins en personnel

- 2.1 Détails des besoins en personnel par activité ou secteur d'activité
- 2.2 Sommaire par catégories professionnelle

Appendice 3. Renseignements financiers supplémentaires

- 3.1 Dépenses nettes de l'Office par activité ou secteur d'activité
- 3.2 Paiements de transfert par activité ou secteur d'activité
- 3.3 Tableau de concordance entre l'ancien et la nouvelle structure par activités
- 3.4 Présentation par article courant

Appendice 4. Lois fédérales appliquées par l'Office ou qui lui confèrent des attributions

Programme de l'Office des transports du Canada				
(En milliers de dollars)				
Budget des dépenses principal	Réel 1995-1996	Réel 1994-1995	Réel 1993-1994	Réel 1995-1996
	709 640	810 122	796 176	297 417

Tableau 15 : Dépenses prévues votées et dépenses réelles

Par suite de l'examen des programmes et de la restructuration globale du portefeuille des Transports, de l'élimination des programmes de subventions sur l'Office, de l'évaluation complète et des conséquences de l'adoption de la Loi, l'Office a été désigné « ministère le plus touché » (MPT) le 1^{er} avril 1996. Tous ensemble, ces facteurs se traduiront par une réduction de quelque 234 employés sur un total de base de 483, ce qui laissera à l'Office environ 249 ETP d'ici 1998-1999.

Incidence sur les plans futurs

travail se poursuit relativement à l'un des modules du projet-pilote que ce ministre exécute dans l'ensemble du gouvernement pour intégrer électroniquement le système de gestion du matériel et le système financier. L'Office a remplacé son système financier actuel par le nouveau Système financier ministériel commun (SFM) à compter du 1^{er} avril 1996. Ce dernier est l'un de ceux que le Conseil du Trésor a retenus, et il s'inscrit dans l'initiative du Conseil au sujet de l'utilisation et du partage de la technologie de l'information dans l'ensemble du gouvernement. En outre, l'Office est en train de mettre au point son site Web afin de faciliter et d'assurer la communication électronique avec ses clients. Fidèle à son objectif qui consiste à réaliser une transition en douceur de l'ONT à l'OTC, il a enfin poursuivi son travail sur le projet de regroupement des réseaux locaux (LANs) pour atteindre une plus grande efficacité d'utilisation de diverses bases de données.

Une période de transition implique des efforts soutenus en matière de ressources humaines. Étant donné les changements importants envisagés, la direction de l'Office a, pendant l'exercice 1995-1996, mis au point une stratégie pour réaliser rapidement, efficacement et le plus humainement possible la réduction considérable de son effectif. Elle s'est fixée deux objectifs principaux : le premier était de réduire son effectif avec transparence et équité, et le second, de structurer le nouvel Office des transports du Canada tout en maintenant les compétences primordiales exigées par les responsabilités quasi judiciaires proposées pour ce dernier. Certaines des mesures principales qu'elle a prises étaient les suivantes :

- élaborer une nouvelle structure organisationnelle pouvant satisfaire efficacement à la nouvelle réglementation et mettant l'accent sur la désattribution et sur l'habilitation des employés de première ligne, travail que l'Office a mené à bien et dont il a communiqué les résultats à tous;
- établir une stratégie de restructuration et de renouvellement du personnel, de concert avec les délégués syndicaux;
- communiquer rapidement, fréquemment et minutieusement avec les employés et les syndicats au sujet des stratégies et des innovations, et tenir au besoin des séances d'information de l'ensemble des employés ou de groupes d'employés;
- adopter le plan de renouvellement du personnel, le communiquer aux employés et le suivre rigoureusement dans le délai établi à l'avance;
- procéder à la dotation anticipée pour informer rapidement les employés de leur situation par suite de la réorganisation.

Grâce à cette stratégie, l'Office a pu faire des progrès importants pour réaliser la décroissance requise. De plus, il a terminé sa dotation anticipée dans les délais établis, ce qui lui a permis de maintenir des compétences essentielles à la mise en oeuvre méthodique de son nouveau mandat.

Au total, 146 employés de l'ONT sont partis en 1995-1996 et pendant le premier semestre de 1996-1997, de la façon suivante :

- il y a eu 123 départs par l'entremise des différents programmes d'encouragement au départ mis en place par le gouvernement; et,
- il y a eu 23 autres départs par suite de mutations, de déploiements, etc.

L'Office a poursuivi ses efforts pour sensibiliser les personnes ayant une déficience aux changements apportés pour améliorer l'accessibilité. Il a fait paraître des annonces et publier des articles dans des revues spécialisées, son personnel a prononcé des discours devant des groupes cibles, et participé à des expositions. En outre, l'Office a pris part aux activités du comité organisateur de deux grandes conférences, dont une importante conférence internationale. Il a produit toutes ses brochures et tous ses rapports sur des supports de remplacement. Il prévoit une couverture médiatique accrue en 1996-1997. La nouvelle *Loi sur les transports au Canada* augmentera sa charge de travail, car il devra réexaminer tous ses produits de communication pour tenir compte de cette *Loi*.

L'Office reçoit des plaintes orales et par écrit de la part des consommateurs à l'égard de différents services dispensés par les transporteurs aériens. Le rôle de l'Office dans ces cas-là est de s'assurer que les transporteurs se sont conformés aux termes et aux conditions de transport prévues dans leurs tarifs. Une brochure intitulée «Prenez l'air averti» est publiée par l'Office. Cette dernière renseigne les consommateurs sur leur droits et la façon dont l'Office et d'autres ministères peuvent les aider.

Tableau 14 : Résumé des plaintes et de la charge de travail

	Réel 1993-1994	Réel 1994-1995	Budget des 1995-1996 dépenses	Réel 1995-1996
Plaintes et demandes reçues	15	23	23	18
Demandes de renseignements	2	2	2	0
Discours	24	14	11	11
Expositions	16	33	4	7
Distribution de brochures	6 196	26 552	8 000	13 181
Plaintes des consommateurs	126	153	125	117

Services de gestion

Cette sous-activité comprend la Direction générale des services de gestion, la Direction de la vérification interne et la Direction des communications, qui fournissent un éventail complet de processus de gestion et de services administratifs de la façon la plus efficace et économique possible, et conformément à la politique administrative du gouvernement.

L'un des volets primordiaux du processus de gestion de l'Office est un cycle budgétaire et de planification stratégique et opérationnelle, global et intégré. Il assure à l'Office un fondement solide qui lui permet de réaffecter les ressources pour réagir aux priorités changeantes et aux besoins de la clientèle.

Les grands projets d'informatisation se déroulent comme prévu, ou encore sont terminés, et l'Office poursuivra ses efforts pour accroître l'efficacité du programme ainsi que le contrôle administratif et financier. À cette fin, il participe à divers projets avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada au sujet du nouveau milieu de travail informatisé. Par exemple, le

qu'aux dispositions proposées au sujet des conditions et modalités régissant le transport ferroviaire ont également été envisagées et examinées. C'est pourquoi au début de l'exercice 1996-1997, l'Office a rendu public, aux fins de commentaires, un code de bonne pratique en matière d'accessibilité des aéronefs à voilure fixe qui ont 30 sièges ou plus aux personnes ayant une déficience, à la suite de la consultation publique ayant eu lieu en 1995-1996. De plus, des dispositions provisoires sur le transport ferroviaire accessible de même que sur les conditions et modalités du transport ont été révisées, et le travail a commencé afin de réunir ces deux séries de dispositions en un seul code de bonne pratique semblable et exhaustif.

En avril 1995, l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) a tenu à Montréal la 1^{re} séance de sa Division de la facilitation, pour discuter de questions et de problèmes touchant le transport aérien international. L'accessibilité de ce dernier aux personnes ayant une déficience a été un sujet très important à l'ordre du jour, car dix documents de travail ont été présentés, dont un qui avait été rédigé par l'Office au nom du Canada. L'Office a joué un rôle primordial en faisant partie d'un petit groupe de travail chargé d'élaborer la norme internationale proposée, et de recommander des pratiques que l'OACI est en train d'adopter en guise de norme mondiale de prestation de services aux voyageurs aériens ayant une déficience.

En 1995-1996, l'Office a réglé 23 plaintes officielles, dont 14 avaient trait à des obstacles indus. Sur ces plaintes, 13 avaient été reportées l'année précédente. Il a reçu 18 nouvelles plaintes officielles. De plus, son personnel a résout 21 plaintes officielles, c.-à-d. des plaintes dont il s'est occupé personnellement et qui n'ont exigé aucune décision de l'Office, et/ou il a aidé des personnes ayant une déficience à l'égard de ces plaintes. Sa charge de travail relative aux plaintes devrait rester assez stable au cours des années à venir.

L'Office a continué ses consultations en 1995 par suite de l'enquête sur les lignes de conduite et les pratiques des transporteurs en ce qui a trait au transport de l'oxygène à des fins médicales à bord des aéronefs. Deux tables ouvertes ont eu lieu auxquelles participaient des représentants des personnes ayant une déficience, de la communauté médicale, des thérapeutes en matière d'oxygène médicale, des fournisseurs d'oxygène, l'industrie du transport aérien et Transports Canada. À la suite de ces consultations, Transports Canada et l'industrie du transport aérien ont entrepris d'évaluer l'incidence sur la sécurité, tout changement possible aux politiques et aux pratiques relatives au transport et à l'utilisation d'équipement d'oxygène médicale à bord des aéronefs, par les personnes ayant une déficience respiratoire.

Pour faire suite à une demande du Conseil canadien des aveugles, l'Office a amorcé une enquête en 1995-1996, pour examiner les politiques des transporteurs aériens et des aéroports en matière de communication de renseignements aux personnes ayant un handicap sensoriel, c.-à-d. aux malvoyants, aux malentendants et aux déficients intellectuels. Il a organisé des consultations avec 51 groupes et particuliers dans l'ensemble du pays. Il a commencé à compiler et à analyser les conclusions, afin d'élaborer des lignes directrices sur cette communication au profit des personnes ayant une déficience.

Le Règlement sur la formation du personnel en matière d'aide aux personnes ayant une déficience oblige les transporteurs et les exploitants de gares et d'aérogares à former leurs employés et à mettre en oeuvre des programmes à cette fin. Quatre-vingt quinze transporteurs ont présenté leurs programmes de formation respectifs à l'Office ou leurs programmes ont fait l'objet d'un examen de la part de l'Office. Sur ce nombre, cinquante-huit ont donné satisfaction à l'Office, mais celui-ci a prié les autres de lui fournir des documents supplémentaires.

transporteurs, le Programme des enquêtes ciblées et le Programme des projets régionaux spéciaux. Le tableau suivant montre les activités exercées au cours des années précédentes.

Tableau 13 : Charge de travail attribuable aux enquêtes régionales

	1993-1994	1994-1995	Budget des dépenses 1995-1996	Réel 1995-1996
Inspections périodiques effectuées	233	226	290	262
Enquêtes ciblées amorcées	87	66	100	36
Poursuites terminées	9	8	40	8
Poursuites ayant eu gain de cause	6	8	30	8
Séances d'information tenues	50	37	50	53
Demandes de renseignements généraux	2 211	2 424	2 500	2 465

Le Programme des sanctions administratives (PSA) entrera probablement en vigueur en 1997-1998, après l'adoption des dispositions réglementaires conçues pour le régir. Il permettra à l'Office d'imposer des sanctions monétaires (amendes) aux individus ou aux organismes qui auront contrevenu à la Loi et à ses règlements connexes.

L'Office consacre également des ressources pour effectuer des recherches, des analyses et des enquêtes, de même que pour élaborer des correctifs afin d'éliminer les obstacles indus au déplacement des personnes ayant une déficience dans les modes de transport de compétence fédérale. Ce travail comprend les volets suivants : initiatives réglementaires, plaintes et enquêtes, surveillance et liaison.

En 1991-1992, en vertu de la Stratégie nationale pour l'intégration des personnes handicapées, échelonnée sur cinq ans, l'Office s'est vu accorder des ressources supplémentaires jusqu'en mars 1996 pour accélérer l'élaboration de règlements. En décembre 1995, le Comité permanent des droits de la personne et de la condition des personnes handicapées de la Chambre des communes a présenté un rapport, en février 1995, sur la Stratégie nationale et a fait des recommandations concernant des gestes pouvant être entrepris par le gouvernement fédéral à l'égard des personnes ayant une déficience. L'Office, à l'instar des autres ministères impliqués, a participé à l'élaboration de la réponse du gouvernement. Cette dernière a été déposée au mois de mai 1996. Quoique la Stratégie n'ait pas été reconduite, l'Office continue néanmoins ses efforts dans l'élaboration de normes sur l'accessibilité.

À la lumière de l'évolution de la situation et conformément à la politique gouvernementale visant à réduire la réglementation, l'Office a tenu d'autres consultations avec le Comité consultatif en 1995-1996, pour examiner si d'autres moyens que la réglementation réussiraient à éliminer les obstacles déterminés au déplacement des personnes ayant une déficience. À cet égard, d'éventuelles lignes directrices de l'industrie ont été envisagées. Des modifications à apporter aux dispositions proposées sur l'accessibilité des aéronauts et des voitures de chemin de fer, aux dispositions proposées sur l'accessibilité du matériel de traversier, ainsi

plupart des demandes de permission spéciale dans les trois jours ouvrables qui suivent la réception. Bien que le choix du moment ne soit pas primordial, l'Office étudie les autres demandes relatives au dépôt dans un délai de quelques jours après leur réception. L'industrie a besoin qu'il lui réponde promptement pour réagir efficacement aux conditions du marché, plus particulièrement en cas de concurrence. Le système de dépôt électronique permet à l'Office de favoriser davantage la compétitivité des transporteurs, tout en conservant son rôle de réglementateur dans ce domaine. En plus de permettre à ces derniers de lui fournir des renseignements sur les prix, ce système assure également la messagerie électronique entre lui, les transporteurs et les gouvernements étrangers participants. L'Office accepte récemment le dépôt électronique des horaires à l'égard des services réguliers. Cela a permis de réduire le fardeau des transporteurs aériens associés au dépôt sur papier de ces horaires.

Tableau 11 : Dossiers fichés dans le système de dépôt gouvernemental

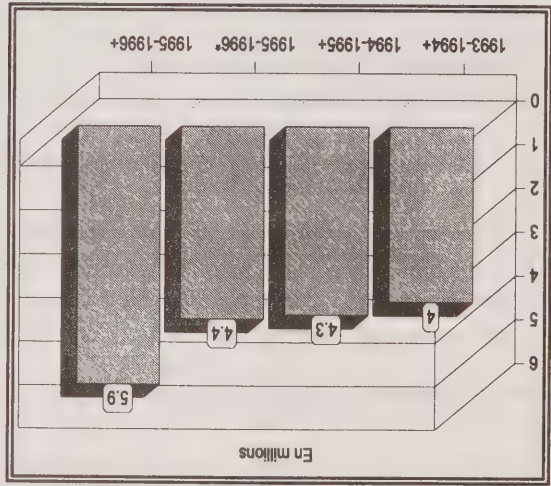
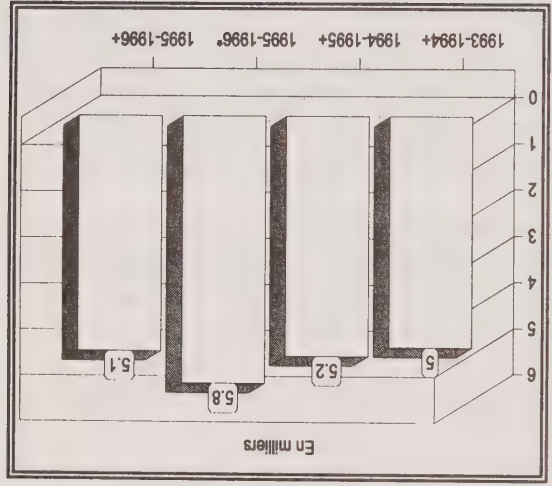


Tableau 12 : Demandes de permissions spéciales



NOTA : Comme le système n'est pas complètement électronique, tout dépôt reçu selon le système manuel est modifié pour permettre de faire des comparaisons d'une année à l'autre. En moyenne, une page équivaut à 40 changements.

Conformément à la nouvelle Loi, l'Office doit s'assurer que les transporteurs aériens avisent suffisamment les passagers réels et éventuels de l'existence du partage de dénominations, du blocage de places, de l'examen des arrangements de location d'aéronefs avec équipement, de la location avec équipement et d'autres arrangements contractuels. Cela lui permet d'informer les utilisateurs, dans l'ensemble de l'industrie du transport aérien et d'une façon systématique, de l'identité du transporteur assurant le service, avant le vol.

Cette sous-activité comprend également les divers programmes visant à promouvoir la conformité volontaire. Ce sont les suivants : le Programme de vérification périodique des

Tableau 10 : Indicateurs de charge de travail

	1993-1994	1994-1995	Budget des 1995-1996	Réel 1995-1996
Demandes de transport aérien intérieur	300	342	340	328
Dans le Nord				
Dans le Sud	90	90	80	113
Lettres de validation annuelle de licence	838	855	840	60
Autres questions relatives aux licences de transport aérien (incapacité de répondre aux exigences en matière d'octroi d'une licence, lettres demandant des explications, arrêts, etc.)	655	754	700	578
Délivrance de licences de transport aérien international	51	59	60	53*
- Régulier				
-D'affrètement	234	212	210	205*
Permis d'affrètement et modifications	3 054	3 101	3 300	2 391
Demandes d'autorisations temporaires, de renonciations, etc.	527	606	460	504
Vérifications de la conformité en matière d'assurance	2 199	2 385	2 280	2 331
Négociations ou réunions internationales	11	13	15	17
Décisions officielles de l'Office à titre d'administration aéronautique et/ou de tribunal administratif	63	51	50	75

*

En vertu du nouvel accord Canada-Etats-Unis en matière de licences, un montant additionnel de 719 licences de remplacement pour des services à la demande et 17 pour des services réguliers ont été émises.

L'Office est chargé de mettre en application la législation canadienne et les accords de transport aérien conclus entre le Canada et des pays étrangers, dans la mesure où ils s'appliquent aux tarifs, aux taux, aux horaires ainsi qu'aux conditions et modalités de déplacement. Il a pour rôle de s'assurer que les intérêts du public voyageur et des transporteurs canadiens sont protégés. Il a besoin de ressources pour examiner les tarifs internationaux de compagnies aériennes canadiennes et étrangères (tableau 11), et pour étudier et traiter les demandes d'exemption de l'obligation de déposer les tarifs, de façon que ceux-ci soient mieux adaptés au marché ou encore que des tarifs innovateurs soient instaurés à l'intention du public (tableau 12). Grâce à l'avènement du dépôt électronique et aux économies qui en découlent, l'Office donne suite à la

des licences; pour administrer et exécuter efficacement des accords aériens bilatéraux ainsi que diverses dispositions et conventions sur le transport aérien international; pour participer à diverses séries de négociations aériennes internationales, et s'assurer que les tarifs aériens internationaux ne sont pas injustes ou déraisonnables, et qu'ils sont conformes aux conventions et aux accords bilatéraux internationaux conclus par le Canada. Il a également besoin de ressources pour élaborer des règlements ou des lignes directrices en matière d'accessibilité, et en surveiller l'application à tous les modes de transport de compétence fédérale; pour étudier et résoudre les plaintes susceptibles de représenter un obstacle indu à la mobilité des personnes ayant une déficience.

On ne fait plus de distinction dans l'octroi de licences dans le nord ou le sud du Canada par suite de l'entrée en vigueur de la *Loi*. Toutefois, quelque 35 demandes pour des licences dans le nord, reçues en 1995-1996, ont été contestées et traitées dans le délai réglementaire de 120 jours. Le *Règlement sur le transport aérien* a été révisé pour tenir compte de la nouvelle loi. L'Office a pour objectif de réduire le fardeau réglementaire des transporteurs aériens tout en restant en mesure de protéger les intérêts des utilisateurs. Ces révisions ont porté notamment sur des questions touchant la rentabilité des nouveaux transporteurs, l'interdiction d'octroyer une licence à un demandeur ayant vendu des transports sans être titulaire d'une telle licence, de même que l'approbation des arrangements en vue du partage de dénominations ou du blocage de places. Environ 1 800 transporteurs aériens canadiens et étrangers détiennent une licence les autorisant à fournir des transports réguliers et d'affrètement internationaux en direction et en provenance du Canada. Les activités de délivrance de permis d'affrètement ont continué d'être assez nombreuses.

Cette sous-activité consiste également à fournir des conseils économiques et réglementaires sur la négociation d'accords aériens bilatéraux avec des gouvernements étrangers, plus particulièrement sur la participation à cette négociation. Ce travail permanent a augmenté énormément les occasions offertes à nos compagnies aériennes, et améliore les services aériens internationaux assurés aux voyageurs et aux expéditeurs canadiens. À titre d'administration aéronautique pour le Canada, l'Office exécute et administre, dans les limites de sa compétence, les 67 accords bilatéraux en vigueur. En 1995-1996, à ce titre et/ou à celui de tribunal administratif, il a rendu 75 décisions sur l'exploitation de services aériens internationaux, notamment sur les plaintes, les différends entre transporteurs aériens, les accords commerciaux et les initiatives des compagnies aériennes, ainsi que les questions d'affrètement à régler. Il a également émis des milliers de permis d'affrètement.

La nouvelle Politique du transport aérien international a eu pour résultat d'augmenter le nombre et la complexité des négociations de 1995-1996. En effet, de nombreux transporteurs de pays de l'ancien bloc de l'Est et du Tiers monde désirent de plus en plus avoir accès au marché canadien, alors que leurs homologues canadiens cherchent à obtenir le même accès aux marchés étrangers. Nous prévoyons qu'en 1996-1997, la politique en question continuera d'occasionner un nombre relativement élevé de négociations.

Le tableau à la page suivante donne une indication du travail accompli.

divers rapports d'analyse de la politique, portant sur l'établissement de prévisions en matière de taux de transport ferroviaire du grain jusqu'à l'an 2001. Le travail d'établissement des coûts d'interconnexion, qui a compris l'examen des activités d'interconnexion ferroviaire à divers lieux de correspondance, s'est terminé en 1995-1996. L'Office a fourni à Transports Canada des rapports sur les investissements réels de 1994, sur les plans d'investissement généraux de 1995-1996, et sur les embranchements tributaires du transport du grain de 1994. À la demande du ministre de l'Agriculture, il a effectué un examen de la rentabilité de l'abandon ou du maintien de certains embranchements en acier léger de l'Ouest canadien. Il a présenté son rapport à la réunion du ministre avec l'industrie, le 4 novembre 1995. Il affecte d'autres ressources pour permettre d'exercer des fonctions spécialisées du genre « analyses financières », relatives aux coûts du capital (rendement du capital investi), d'élaborer et de tenir à jour des normes comptables utilisées par l'industrie canadienne des chemins de fer et contenues dans la Classification uniforme des comptes (CUC); d'établir des politiques et des taux d'amortissement, ainsi que des taux standards de construction et d'entretien pour les travaux effectués aux passages à niveau (annexe A).

L'Office a besoin de ressources de vérification pour effectuer des analyses de conformité et des analyses comptables spéciales des comptes ferroviaires. Les résultats de ces tâches précisent et valident les renseignements financiers et statistiques utilisés pour le calcul et la détermination des tarifs marchandises et pour d'autres fonctions de réglementation. En 1995-1996, 60 tâches de ce genre ont été exécutées. L'Office a maintenu à sa disposition un système électronique d'informations géographiques, lui permettant de visualiser l'information validée qui est contenue dans ses différentes bases de données.

En ce qui a trait au transport maritime, l'Office étudie sans délai les plaintes, les demandes ou les présentations en vertu des dispositions connexes de la Loi, de la Loi sur le pilotage, de la Loi sur l'administration de la voie maritime du Saint-Laurent, de la Loi dérogative de 1987 sur les conférences maritimes (LDCM de 1987) et de la Loi sur le cabotage, et il y répond promptement.

En 1995-1996, il a mené deux enquêtes sur les tarifs de pilotage. Celles-ci ont porté sur l'analyse économique, opérationnelle et financière détaillée qui lui permet de déterminer si une augmentation de tarif proposée est préjudiciable à l'intérêt public. En vertu de la LDCM de 1987, il a examiné, en 1995-1996, 96 accords et modifications d'accords ainsi que 183 contrats confidentiels. Pendant le même exercice, on lui a présenté environ 12 560 pages de tarifs maritimes. En outre, l'Office a reçu et traité un total de 19 demandes de licence de cabotage permettant l'utilisation au Canada de navires étrangers ou canadiens sur lesquels les droits de douane n'ont pas été acquittés. Il s'est occupé de neuf dossiers de fusion et d'acquisition. Deux demandes de licence et une plainte formelle relatives aux services de réapprovisionnement par eau dans le nord ont été traitées en 1995-1996. Mais en vertu de la nouvelle réglementation, ces deux dernières fonctions ne sont plus du ressort de l'Office.

Transport aérien et transports accessibles

L'Office a besoin de ressources pour traiter efficacement les demandes de licence, les demandes de permis d'affrètement, les demandes d'exemptions, les renonciations, etc., pour effectuer des inspections et des enquêtes au sujet des transporteurs, de même que pour imposer des amendes en cas d'infractions; pour répondre aux plaintes verbales et écrites des utilisateurs au sujet de divers services fournis par les transporteurs aériens, ainsi que de la validation annuelle

Tableau 8 : Programme de subventions au transport de marchandises dans la région Atlantique - Résumé des paiements

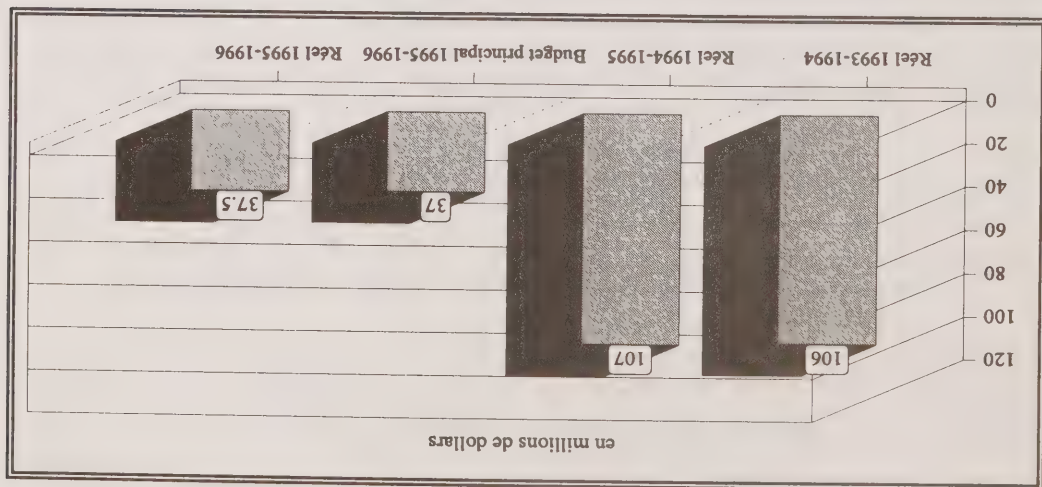
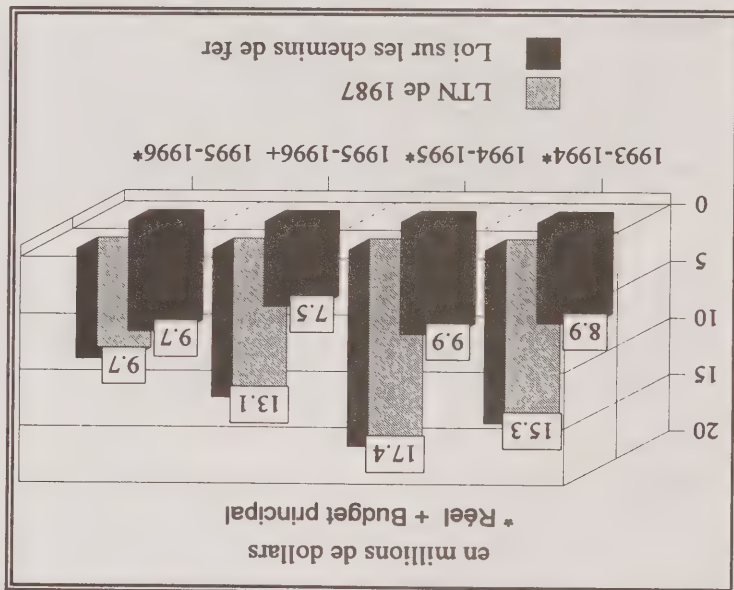


Tableau 9 : Autres programmes de subventions - Résumé des paiements



À noter que les paiements effectués en vertu de la Loi sur les chemins de fer sont maintenant la responsabilité de Transports Canada alors que ceux en vertu de la Loi de 1987 sur les transports nationaux (LTN de 1987) ont été éliminés du Programme de l'Office le 1^{er} juillet 1996. Selon les estimations, des paiements totalisant 3 millions de dollars seront probablement versés pendant le premier trimestre de 1996-1997.

La tenue à jour du Règlement sur le calcul des frais ferroviaires et l'approbation annuelle des

manuels de calcul des frais ferroviaires, qui visent à instaurer une façon uniforme de calculer ces frais, ont été menées à bien. Comme nous l'avons vu dans la section I, l'Office doit établir un barème annuel pour le transport du grain par chemin de fer en vertu de la Loi, jusqu'à ce que les décisions soient prises d'abroger ces dispositions, à la suite des résultats d'un examen statutaire effectué en 1999 relativement aux effets de la modification législative sur les parties prenantes de l'industrie. L'Office aidera Transports Canada à mener cet examen. En 1995-1996, il lui a fourni

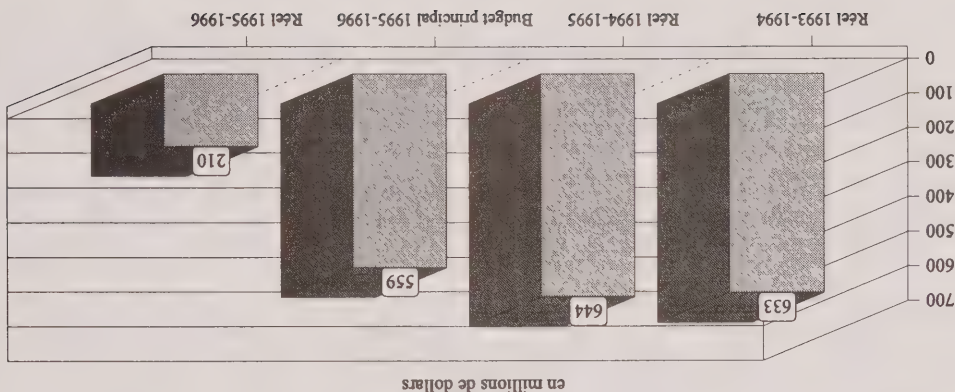


Tableau 7 : Loi sur le transport du grain de l'Ouest - Résumé des paiements

Dans certaines provinces, la délégation des responsabilités des administrations routières devait se traduire par environ 800 demandes supplémentaires, qui ne figurent pas dans le tableau 10 à cause du caractère temporaire de cette charge de travail. La complexité de ces demandes était variable. Ou bien elles ont été examinées en 1995-1996, ou bien elles le seraient en 1996-1997. Il était prévu qu'en 1996-1997, il y aurait une certaine activité en matière de délivrance de certificats d'aptitude aux chemins de fer en vertu de la nouvelle Loi. L'Office et le Gouverneur en conseil ont approuvé les taux d'interconnexion officiels à exiger en 1997. Toutefois, l'Office consultera l'industrie du transport sur le libellé de l'article 12 de la Loi qui se lit en partie : « les prix doivent être commercialement équitables et raisonnables vis-à-vis des parties », étant donné son incidence sur la méthodologie utilisée à l'égard de l'établissement des taux d'interconnexion.

En outre, des subventions totalisant environ 220 millions de dollars ont été vérifiées, approuvées ou versées en 1995-1996. Les tableaux suivants montrent l'élimination progressive des programmes de subventions que l'Office exécutait auparavant et qui ont été supprimés par suite de la Loi d'exécution du budget de 1995 ou, à compter du 1^{er} juillet 1996, de la nouvelle Loi.

1995-1996	Budget des dépenses	1994-1995	1993-1994	Demandes, plaintes, demandes de renseignements reçues	
				447	479
1995-1996	Réel	Réel	Réel	416	464
				472	483

Tableau 6 : Questions d'infrastructure ferroviaire

Tableau 5 : Charge de travail

	1993-1994	1994-1995	1995-1996	
Décisions, arrêtés et présentations de l'Office	4 323	4 226	4 800	4 688
Audiences publiques*	8	5	8	3
Projets de règlements	23	27	41	60

* Les audiences sont comptabilisées individuellement mais peuvent avoir lieu à plus d'un endroit, ce qui augmente les frais occasionnés par leur tenue.

Transport ferroviaire et maritime

Il faut des ressources pour évaluer les demandes de modification d'une infrastructure ferroviaire existante, et pour leur donner suite; pour résoudre en temps opportun et à bon compte, et conformément à la législation appropriée, les différends entre les expéditeurs, les transporteurs ferroviaires et maritimes ainsi que les autres intéressés, au moyen d'enquêtes officielles ou officielles et d'un règlement s'il y a lieu, de même que de mécanismes d'arbitrage relatif aux questions ferroviaires et maritimes; pour acquiescer et entretenir des compétences qui feront en sorte que les méthodes d'établissement des coûts des chemins de fer soient fondées sur des données rigoureuses et exactes à l'appui de l'élaboration de la politique ferroviaire fédérale.

L'entrée en vigueur de la Loi, le 1^{er} juillet 1996, a supprimé les fonctions relatives à l'abandon d'embranchements, à la cession d'installations, à l'enlèvement de gares, aux enquêtes d'intérêt public, au calcul des prix compensatoires, aux connexions ferroviaires et au dépôt de tarifs confidentiels. Toutefois, avant cette date, l'Office a rendu 15 décisions sur des cas d'abandon, et une autre par suite d'une demande de cession en 1995-1996. Au cours de la même période, 16 000 contrats confidentiels sommaires ou modifications à ceux-ci, ont été déposés tandis que 4 000 étaient reçus au cours du 1^{er} trimestre de 1996-1997. Une question d'intérêt public a fait l'objet d'une audience publique. Elle portait sur le niveau des frais facturés pour le transport des produits céréaliers en provenance de l'Ouest du Canada et du Canada central vers des points en Nouvelle-Écosse. L'Office a également traité des plaintes formelles et informelles concernant le niveau de services et des connexions ferroviaires.

En ce qui a trait aux questions d'infrastructure ferroviaire, des facteurs comme l'urbanisation croissante, les décisions en matière de financement fédéral de sauts-de-mouton (ou croisements étagés), et le souci accru de l'environnement, influenceront sur la charge de travail. Le tableau 6 de la page suivante montre le niveau d'activité.

La *Loi sur les transports au Canada* fixe pour toutes les affaires dont l'Office a été saisi des délais réglementaires qui, en réalité, constituent des normes de service. C'est ainsi qu'en vertu de l'article 29, l'Office doit rendre toutes ses décisions dans les 120 jours qui suivent la réception des demandes ou plaintes correspondantes. Il examine d'autres normes en s'assurant que les tâches auxiliaires (administratives et connexes), p. ex. la création et la tenue à jour d'une base de données, de statistiques, etc., ne nuiront pas à l'exécution du programme. De plus, plusieurs mécanismes d'appel sont des indicateurs de la qualité de ses décisions et de ses actes. En tant qu'organisme quasi judiciaire, l'Office a le mandat de rendre des décisions lorsqu'il doit résoudre des questions dans des délais fixés par la *Loi*. À cause de ce mode de fonctionnement, il n'a pas beaucoup de latitude pour privilégier une affaire en particulier. Il doit régler chaque cas dans un délai établi à l'avance. C'est pourquoi il lui est extrêmement difficile, voire impossible, de déterminer quelle question a la priorité absolue, étant donné qu'il doit toutes les régler conformément à la *Loi*.

C. Détail par activité ou secteur d'activité

La meilleure façon de décrire l'activité ou le secteur d'activité de l'Office des transports du Canada est d'examiner ses sous-activités ou secteurs d'activité secondaires.

Membres et soutien de la réglementation

Comme nous l'avons vu dans la section I du présent document, cette sous-activité ou ce secteur d'activité secondaire comprend les membres ainsi que les services juridiques et de soutien nécessaires aux activités réglementaires de l'Office. Les membres déterminent les demandes, les plaintes, les différends et autres questions auxquels celui-ci n'a pas encore donné suite.

Le Soutien de la réglementation est composé des Services juridiques et des Services de secrétariat. Les premiers fournissent des avis juridiques, des conseils et des observations aux membres et au personnel de l'Office; ils examinent, révisent et/ou rédigent des lettres, des télécopies, des avis et des rapports, pour vérifier l'exactitude de leur contenu juridique; ils assurent la représentation légale devant les tribunaux et aux audiences publiques, ainsi que rédigent et révisent les règlements. En 1995-1996, l'Office a publié les cas examinés en 1995. Cette publication contient un résumé des questions qui constituaient un précédent. En outre, de concert avec le Centre canadien de gestion (CCG), l'Office a élaboré un programme de formation permanent pour les membres et pour le personnel supérieur des tribunaux fédéraux.

Les Services de secrétariat sont les gardiens de tous les arrêtés, toutes les décisions et toutes les lettres de décision originaires de l'Office. Ils coordonnent et consignent les délibérations de ce dernier; rédigent et distribuent des arrêtés et des décisions; produisent des résumés trimestriels de ces derniers; examinent les rapports publiés par l'Office; organisent des audiences publiques; répondent aux demandes de renseignements du public en général. L'un de leurs projets permanents consiste à établir des copies certifiées des arrêtés et des décisions de l'Office ainsi que des organismes qui l'ont précédé, et à les envoyer aux Archives publiques pour qu'elles y soient mises en sécurité.

- Obtenir des précisions sur son personnel désireux de bénéficier du congé avec étalement du revenu, du congé de transition préalable à la retraite, du Programme d'encouragement à la retraite anticipée et du Programme d'encouragement au départ anticipé; promouvoir énergiquement ses employés touchés, par l'entremise des bureaux de la Commission de la fonction publique et d'autres ministères fédéraux, et déterminer les économies éventuelles.
- Elaborer une stratégie de communication pour informer les parties prenantes des changements apportés tant aux responsabilités qu'à la structure organisationnelle par suite de l'adoption de la Loi.

- Exécuter divers projets d'examen et d'élaboration de règlements pour donner suite à des questions comme la révocation de règlements désuets et la modification de règlements existants, pour tenir compte de la nouvelle structure réglementaire instaurée par la Loi.

Comme l'Office, pour prendre ces mesures, a tenu pour acquis que la loi en question entrerait en vigueur le 1^{er} avril 1996 et non le 1^{er} juillet suivant, il a pu réaliser des progrès importants pendant l'exercice 1995-1996 et la première partie de l'exercice 1996-1997, au chapitre de la réduction d'effectif exigée. De plus, il s'est doté par anticipation du personnel nécessaire dans les délais fixés (hiver de 1996), ce qui lui a permis de conserver les compétences primordiales devant lui permettre d'exécuter son nouveau mandat. Au total, 101 employés ont quitté l'Office en 1995-1996.

En ce qui a trait aux communications avec les parties prenantes, l'Office a élaboré un cahier de presse dont il a distribué quelque 5 000 exemplaires. En outre, dans le cadre de sa stratégie de communication, ses membres et son personnel ont commencé à faire des visites de « familiarisation » pour accroître leur compréhension des entreprises et des activités de l'industrie des transports.

Pour ce qui est de la réglementation, l'Office a terminé la rédaction de nouveaux règlements comme le *Règlement sur l'assurance responsabilité civile relative aux chemins de fer* et le *Règlement sur les tarifs de transport ferroviaire des marchandises et des passagers*, et apporté des modifications à d'autres textes réglementaires comme le *Règlement sur le transport aérien* et les *Règles générales de l'Office national des transports*. Il est en train d'abroger ou de modifier d'autres règlements.

L'article 52 de la Loi prévoit que le ministre examinera annuellement cette dernière et présentera au gouverneur en conseil un rapport faisant le point sur les transports dans notre pays et sur les autres questions de transport qu'il jugera appropriées. En outre, l'article 53 prévoit qu'un examen global de l'efficacité de la Loi sera exécuté par une ou plusieurs personnes nommées par le ministre, quatre ans au plus tard après l'adoption de cette dernière. Le rapport consécutif à cet examen sera déposé au Parlement.

L'article 42 oblige l'Office à faire rapport tous les ans au gouverneur en conseil, par l'entremise du ministre, sur les demandes qui lui ont été présentées et sur ses conclusions à leur égard, de même que sur les résultats de son évaluation de la Loi et sur toutes difficultés qu'il a constatées en matière d'application. L'Office doit ensuite déposer ce rapport dans chacune des chambres du Parlement.

SECTION III

RENDEMENT DE L'OFFICE

A. Résumé du rendement de l'Office

Comme nous l'avons vu dans la section I, une évaluation globale de l'Office s'est terminée en 1995. Elle est devenue l'examen des programmes de cet organisme. Le budget de 1995 a éliminé les activités de l'Office relatives à l'application de trois grands programmes des subventions aux transports : le Programme relatif au grain de l'Ouest et les deux programmes visant le transport des marchandises dans la région de l'Atlantique. En mai 1995, le ministre des Transports a demandé que l'Office s'occupe de mettre en oeuvre les recommandations consécutives à cet examen global qui n'exigeaient pas de modifications législatives dans les meilleurs délais. En même temps, le grand examen des politiques effectué par Transports Canada a débouché sur de telles modifications. Les modifications législatives proposées dans le cas du mandat de l'Office, qui devaient à l'origine prendre effet le 1^{er} avril 1996, ont été confirmées par l'entrée en vigueur de la *Loi sur les transports au Canada* (la *Loi*) le 1^{er} juillet suivant. Vu leurs répercussions sur les activités de l'Office, ces initiatives ont exigé une réorganisation importante de ces dernières. Certaines des modifications, précisées l'année dernière, étaient en train d'être apportées, mais d'autres devaient être mises en oeuvre plus rapidement que prévu. Non seulement l'Office faisait-il face à une importante réduction d'effectif, mais il devait continuer à être, avec l'aide du reste de ses employés, un organisme de réglementation efficace et souple. Pendant la période de transition qu'il a traversée, il s'est efforcé de déranter le moins possible les parties prenantes dans le domaine des transports, et le public en général.

L'Office a été déclaré ministre le plus touché (MPT) le 1^{er} avril 1996, à cause de l'ampleur des réductions auxquelles il devait faire face. Ces réductions sont effectuées comme prévu, et l'Office atteindra son objectif, soit une réduction totale d'environ 13 millions de dollars de son budget de fonctionnement (à l'exclusion des paiements de transfert), ou une réduction budgétaire frisant les 40 p. 100 d'ici l'exercice 1998-1999, par rapport au niveau de 1994-1995. Il a pris des mesures pour permettre d'établir le nouvel OTC d'une façon qui lui conserve son rendement qualitatif dans l'exercice de son rôle quasi judiciaire, c.-à-d. le maintien des compétences voulues pour remplir les fonctions qu'il a conservées. Enfin, il doit encore composer avec une réduction d'effectif substantielle tout en s'efforçant de maintenir le leadership, la motivation et le moral de ses employés grâce à son désir de collaborer avec les syndicats et les employés eux-mêmes pour répondre à leurs préoccupations.

B. Aperçu de l'Office

Certaines des mesures que l'Office a prises pour atteindre effectivement ses objectifs et relever les défis qui lui étaient lancés, c.-à-d. assurer la transition en douceur de son ancien mandat à son nouveau mandat, ont été les suivantes :

- Créer un comité de gestion interne chargé d'examiner diverses questions dans une perspective ministérielle, comme la structure organisationnelle, les relations patronales-syndicales, la désignification (de la pyramide hiérarchique), la formation du personnel touché, les communications avec ses employés, etc.

déficience ou qui défendent les intérêts de ces derniers, de représentants de l'industrie, des fabricants et d'autres ministères.

L'industrie canadienne du transport aérien continue d'être des plus concurrentielles. Sa part du marché intérieur, sa rentabilité, les accords « ciels ouverts » conclus entre les pays, la complexité du transport aérien international, la libéralisation continue de l'industrie du transport aérien dans la communauté européenne et aux États-Unis, les tendances à la mondialisation et les mégatransporteurs ont tous une incidence sur le mode de fonctionnement de l'Office. Celui-ci devra donc rester sensible et adaptable.

Le secteur d'activité secondaire du transport aérien et des transports accessibles a représenté 25,3 p. 100 du total des dépenses de l'Office en 1996-1997, sous le régime de l'ancien ONT, mais nous prévoyons qu'il comptera pour 33,0 p. 100 des dépenses en 1998-1999.

Services de gestion : Ce secteur d'activité secondaire fournit un éventail complet de processus de gestion et de services administratifs à l'appui du Programme de l'Office. Son objectif principal consiste à assurer le soutien administratif et technique de toutes les activités de ce dernier. L'un des principaux éléments du mode de gestion de l'Office est un cycle budgétaire et de planification stratégique et opérationnelle, global et intégré. Cela met notre organisme en excellente posture pour exercer, s'il y a lieu, un contrôle sur les ressources afin de tenir compte des priorités changeantes et des besoins de la clientèle, et pour réaffecter lesdites ressources.

Les Services de gestion ont représenté 21,1 p. 100 du total des dépenses de l'Office en 1996-1997, sous le régime de l'ancien ONT, alors qu'ils compteront probablement pour 20,6 p. 100 des dépenses en 1998-1999.

Tableau 4 : Dépenses prévues votées

(En milliers de dollars)	Budget des dépenses principal*	Budget des dépenses principal	Prévu	Prévu
1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000	
32 007	21 744	19 828	19 828	Total du Budget des dépenses principal

* Ne reflète pas le Budget des dépenses supplémentaires.

- Le Programme des enquêtes ciblées est centré sur les transporteurs qu'on soupçonne d'exercer illégalement leurs activités.
- Le Programme des projets spécialisés a pour but d'informer tant le public que les organismes d'application de la loi.
- Cela consiste à travailler étroitement avec Transports Canada et avec la Gendarmerie royale du Canada (GRC) à mener des enquêtes en vertu des parties II et V de la Loi et des règlements connexes. De bonnes relations de travail existent également avec Revenu Canada - Douanes et Accise sur des questions de transport aérien transfrontalier et international. Des protocoles d'entente sur l'exécution, conclus entre l'Office, Transports Canada et la GRC, ont été ratifiés pour assurer la coordination des efforts.
- La réglementation appropriée sur le Programme des sanctions administratives (PSA), une caractéristique instaurée par la Loi, entrera probablement en vigueur dans le courant de 1997-1998. Ce programme permettra à l'Office d'imposer des amendes aux personnes ou aux organismes qui auront violé la Loi et ses règlements connexes.
- En outre, des ressources servent à mener des recherches, des analyses et des enquêtes, ainsi qu'à élaborer des correctifs, afin d'éliminer les obstacles indus aux déplacements des personnes ayant une déficience dans les modes de transport de compétence fédérale. Ce travail est réparti entre les fonctions suivantes :
- Les initiatives réglementaires
- Elles comprennent l'élaboration de règlements ou de lignes directrices de l'industrie sur des questions comme les conditions et modalités de transport des personnes ayant une déficience, l'accessibilité du matériel ainsi que des gares et aéroports, la formation du personnel de transport et la communication de renseignements.
- La résolution des plaintes
- L'Office mène des enquêtes ou cherche à s'informer sur les plaintes, pour déterminer s'il existe des obstacles indus au transport. Il a le pouvoir d'ordonner que des correctifs soient apportés pour éliminer ces derniers. La charge de travail dépend du nombre et de la complexité des plaintes et des demandes d'enquête reçues. L'Enquête sur la santé et les limitations d'activités (ESLA) indique qu'en 1991, 4,2 millions de Canadiens souffraient d'une déficience. En outre, au fur et à mesure que la population vieillira, le nombre de Canadiens ayant une déficience augmentera probablement.
- La surveillance et la liaison
- La surveillance permanente de l'industrie des transports et des questions touchant les utilisateurs est importante pour que l'Office soit en mesure de réagir aux problèmes qui surviennent. Comme la tenue de consultations avec les groupes qui représentent les personnes ayant une déficience, les utilisateurs et l'industrie en question est primordiale pour le succès du programme, un comité consultatif sur l'accessibilité a été créé pour fournir des renseignements et des conseils sur les dispositions d'accessibilité proposées par l'Office. Ce comité est composé de représentants de groupes de personnes ayant une

permet d'assurer des vols internationaux réguliers et d'affrètement en direction et en provenance du Canada.

Ce secteur d'activité secondaire fournit également des conseils économiques et réglementaires pour la négociation d'accords de transport aérien bilatéraux avec des gouvernements étrangers. Il s'agit d'un travail permanent qui a entraîné une augmentation considérable des possibilités offertes aux compagnies aériennes canadiennes, ainsi que de meilleurs services aériens internationaux pour les voyageurs et les expéditeurs canadiens. À titre d'« administration aéronautique » du Canada, l'Office exécute et administre, dans son secteur de compétence, les 67 accords bilatéraux actuellement en vigueur. Ces accords font partie d'une base de données électronique afin d'appuyer le travail de l'Office dans ce domaine.

En plus des activités liées aux négociations, ce secteur d'activité secondaire participe aux travaux de réglementation de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI), plus particulièrement au sein de la division de la facilitation. L'Office s'occupe de la préparation et de la tenue de réunions, dont le Comité canadien de la facilitation, afin de tenir à jour les dépôts des dérogations des normes de l'OACI et les consultations interministérielles. La présidence du Comité canadien de la facilitation est aussi assurée par l'Office.

Font également partie du secteur d'activité secondaire du transport aérien et des transports accessibles, l'examen des tarifs internationaux des compagnies aériennes canadiennes et étrangères, ainsi que le traitement des demandes d'exemption des exigences en matière de dépôt, pour permettre la mise en vigueur de tarifs plus sensibles au marché, ou la mise en vigueur de tarifs innovateurs pour le public. L'avènement du système de dépôt électronique augmente l'aptitude de l'Office à stimuler la concurrence entre transporteurs tout en préservant son rôle de réglementateur. En plus de permettre aux transporteurs de lui fournir des renseignements sur les prix, le système assure la messagerie électronique entre l'Office, les transporteurs et les gouvernements étrangers participants. Outre le Canada, les États-Unis, la France, l'Allemagne, les Pays-Bas, les îles Caïmans, la Colombie, le Mexique et le Royaume-Uni utilisent maintenant le système de dépôt électronique. L'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) et Statistiques Canada ont également accès régulièrement à la base de données de l'Office, pour réunir des renseignements et des statistiques sur les tarifs aériens internationaux.

En vertu de la nouvelle Loi, l'Office s'assure que les transporteurs aériens informent suffisamment les passagers et les passagers éventuels de l'existence d'accords de partage de dénominations, de blocage de places, de location d'aéronefs avec équipement, et autres. La conséquence, c'est que les utilisateurs sont informés, dans l'ensemble de l'industrie et d'une façon systématique, de l'identité du transporteur qui assurera effectivement le transport aérien, avant le vol.

Relèvent également de ce secteur d'activité secondaire les divers programmes visant à promouvoir le respect volontaire des exigences :

- Le Programme de vérification périodique des transporteurs est un système en deux parties fondé sur les risques et conçu pour faire en sorte que les activités de tous les transporteurs ayant reçu leur licence de l'Office et toutes les aérograres assujetties au Règlement sur la formation du personnel en matière d'aide aux personnes ayant une déficience fassent l'objet d'un examen périodique.

- S'assurer que les demandeurs canadiens se proposant d'exploiter des services aériens au Canada sont « Canadiens » aux termes de la Partie II de la Loi. Pour répondre à cette exigence, au moins 75 pour cent des actions assorties du droit de vote du demandeur doivent être détenues et contrôlées de fait par des Canadiens, et s'assurer au moyen d'un suivi, que les transporteurs aériens satisfont en tout temps à cette exigence en matière de propriété.
 - Examiner et approuver des demandes de permis et exécuter un programme permanent visant à ce que les transporteurs aériens possèdent et continuent de posséder des garanties financières valides qui font en sorte que tous les paiements anticipés reçus des affrèteurs sont protégés jusqu'à ce que les vols d'affrètement internationaux visés aient été effectués.
 - S'assurer que les affrèteurs exploitant certains services internationaux de concert avec des transporteurs aériens détenant une licence de service international à la demande émise par l'Office, sont solvables et qu'ils protègent à l'aide de moyens, comme la comptabilité en fiduciaire, les paiements anticipés reçus d'autres affrèteurs et agents de voyages.
 - S'assurer que les demandeurs canadiens se proposant d'exploiter un service aérien à l'aide d'aéronefs moyens et de gros aéronefs rencontrent les exigences financières décrites à l'article 8.1 du *Règlement concernant les transports aériens*.
 - S'assurer que les transporteurs aériens détiennent un document d'aviation canadien émis par Transports Canada.
 - Analyser certains certificats d'assurance et certaines polices d'assurance pour déterminer si la couverture est suffisante pour permettre des accords de blocage de places et de location avec équipage entre les gros transporteurs aériens canadiens et leurs homologues étrangers.
 - Appliquer un système électronique de repérage et de compte rendu à la plupart des demandes de licences internationales et intérieures reçues et traitées.
- Suite à la proclamation de la Loi, on ne fait plus de différence dans l'octroi de licences de transport aérien pour le nord ou le sud. Les licences de transport aérien sont maintenant valides pour l'ensemble du Canada. L'insertion dans la Loi d'un processus annuel de renouvellement des licences augmentera probablement la charge de travail. En 1996-1997, la charge de travail reliée à l'émission des licences a augmenté considérablement puisqu'il faudra ré-émettre environ 4 000 licences émises sous la LTN de 1987 pour refléter les changements apportés avec la nouvelle législation.
- L'objectif de l'Office est de réduire le fardeau réglementaire des transporteurs aériens tout en continuant de protéger efficacement les utilisateurs. Il s'agit plus précisément de s'assurer que les demandeurs canadiens sont « Canadiens » aux termes de la Loi, que les demandeurs de licence canadiens sont solvables, que les transporteurs aériens ont une assurance-responsabilité suffisante, que le transport aérien est vendu ou offert lorsque l'autorisation appropriée a été délivrée, et que les passagers de vols d'affrètement sont remboursés ou se voient offrir un transport de rechange si un transporteur ou un affrèteur aérien est incapable de remplir ses obligations. Environ 1 800 transporteurs canadiens et étrangers détiennent une licence qui leur

maritime est en évolution et doit exercer son activité dans un climat des plus concurrentiels. L'Office aidera le gouvernement à élaborer sa *Loi maritime du Canada* proposée (projet de loi C-44), qui aura probablement des répercussions négligeables sur les activités de l'Office.

Le transport ferroviaire et le transport maritime auraient représenté en 1996-1997 30,8 p. 100 du total des dépenses de l'Office, en vertu de l'ancienne structure de ce dernier, comparativement aux 25,0 p. 100 des dépenses prévues pour 1998-1999.

Transport aérien et transports accessibles : Ce secteur d'activité secondaire comprend toutes les fonctions de réglementation du transport aérien que comporte le mandat de l'Office, précisés dans la *Loi* et dans les lois connexes. Ses principaux objectifs consistent à contribuer à l'efficacité et à la rentabilité des services de transport aérien à destination et en provenance du Canada, en veillant à ce que les transporteurs aériens exploitant des services à destination et en provenance du Canada répondent à certaines exigences économiques minimales. L'Office s'acquitte de cette tâche en appliquant un système d'octroi de licences de transport aérien, en exécutant des accords sur le transport aérien international, en surveillant les tarifs aériens internationaux ainsi qu'en éliminant les obstacles indus des services et des installations de transport réglementés par le gouvernement fédéral. Les responsabilités de l'Office en matière de règlement des appels relatifs aux frais imposés par le nouveau système commercial de navigation aérienne feront partie de ce secteur d'activité secondaire à compter de 1998-1999.

L'Office consacre des ressources au traitement efficace des demandes de licence, des demandes de permis d'affrètement, des demandes d'exemption, des renonciations, etc. Ces ressources permettent également de mener des inspections et des enquêtes, ainsi que d'imposer des amendes en cas d'infractions; de donner suite aux plaintes verbales et écrites des utilisateurs au sujet de divers services fournis par les transporteurs aériens; d'administrer et d'exécuter efficacement les accords bilatéraux sur le transport aérien, de même que diverses dispositions et conventions internationales; de participer à diverses séries de négociations sur le transport aérien international, et de faire en sorte que les tarifs applicables à ce dernier ne soient pas injustes et déraisonnables, mais conformes aux conventions internationales et aux accords bilatéraux conclus par le Canada, et finalement de régler les plaintes de l'industrie à cet égard. Ce secteur d'activité secondaire comprend également l'élaboration de règlements ou de lignes directrices en matière d'accessibilité, la surveillance de leur application à tous les modes de transport de compétence fédérale, de même que l'examen et la résolution des plaintes susceptibles de constituer un obstacle indu à la mobilité des personnes ayant une déficience. La sous-activité du transport aérien et des transports accessibles est exercée par un personnel qui travaille surtout à l'administration centrale, et elle bénéficie d'un personnel établi en d'autres endroits dans l'ensemble du Canada, chargé surtout d'effectuer des enquêtes sur le terrain.

L'Office collabore avec Transports Canada et avec le ministère des Affaires étrangères et du commerce international, pour protéger les intérêts canadiens relativement aux questions de transport aérien international. Les accords de transport aérien bilatéraux et le droit canadien en ont fait l'administration chargée des aspects économiques de l'industrie aéronautique.

Les principales tâches de soutien exercées sont les suivantes :

transport du grain, ainsi que la mesure dans laquelle ces gains sont partagés entre les participants de l'industrie, et la mesure dans laquelle les dispositions de la Loi sur le transport ferroviaire sont effectivement utilisées par les participants pour en arriver à une répartition raisonnable des gains en question.

Le calcul du barème annuel pour la prochaine campagne agricole sera établi en tenant compte des taux indiqués à l'Annexe III de la Loi multiplié par un ajustement communément appelé multiplicateur des taux de transport. Ce dernier tient compte des indices de prix composés ainsi que des réductions de coûts liés aux embranchements tributaires du transport du grain abandonnés depuis avril 1994. Le barème pour la campagne agricole 1997-1998 doit être produit d'ici le 30 avril 1997.

La Loi d'exécution du budget 1996 contient de nouvelles dispositions qui pourraient se solder par une révision de l'établissement des taux à partir de la campagne agricole 1998-1999, ou de celles à venir. Un nouveau multiplicateur du taux de transport augmentant les taux à la tonne de soixante-quinze sous entrera en vigueur dès que la vente des wagons utilisés pour le transport du grain appartenant au gouvernement fédéral aura été conclue. Ce nouveau multiplicateur tiendra compte, au même titre que celui présentement en vigueur, des indices de prix composés. Toutefois, le calcul des réductions de coûts liés aux embranchements tributaires du transport du grain sera remplacé par un nouveau calcul établi selon les gains de productivité des chemins de fer fondé sur les campagnes agricoles des années civiles passées.

Des ressources de vérification sont nécessaires pour effectuer des analyses de conformité et des analyses spéciales portant sur les comptes des compagnies de chemin de fer. Ces analyses permettent de cerner et de valider les renseignements financiers et statistiques qui servent à calculer les taux de transport des marchandises et à déterminer d'autres fonctions réglementaires. D'autres ressources sont attribuées pour permettre d'effectuer des analyses financières de fonctions particulières relatives au coût du capital (rendement du capital investi), d'élaborer et de tenir à jour des normes comptables destinées à l'industrie canadienne des chemins de fer et contenues dans la Classification uniforme des comptes (CUC); d'établir des politiques et des taux d'amortissement, ainsi que des taux normalisés de construction et d'entretien relatifs aux travaux effectués aux passages à niveau (annexe A).

Dans l'ensemble, l'industrie canadienne des chemins de fer évolue dans un climat d'affaires nord-américain et mondial des plus concurrentiels. Elle est soumise à de fortes pressions visant à l'amener à rationaliser son réseau et à trouver des solutions créatrices aux problèmes de transport, ce qui lui permettrait de tirer efficacement et à bon compte son épingle du jeu. L'Office doit être prêt à s'adapter à une industrie dont la structure va sans aucun doute changer énormément. La privatisation du CN, les grandes fusions ferroviaires, les rachats de sociétés rivales, la mise sur pied de sociétés intermodales, la prolifération des chemins de fer secondaires (sur courtes distances) de compétences provinciales et fédérales, la création de chemins de fer régionaux et la commercialisation de services relatifs à l'infrastructure des transports obligeront à adopter une façon différente de régler cette industrie.

En ce qui a trait au transport maritime, l'Office examine promptement les plaintes, les demandes ou les présentations, et il leur donne suite dans les meilleurs délais, en vertu des dispositions appropriées de la Loi, de la Loi sur le pilotage, de la Loi sur l'administration de la voie maritime du Saint-Laurent, de la Loi dérogatoire de 1987 sur les conférences maritimes (LDCM de 1987) et de la Loi sur le cabotage. Par ailleurs, l'industrie canadienne du transport

Les Services de secrétariat sont les gardiens de tous les arrêtés, toutes les décisions et toutes les lettres de décision originaires de l'Office. Ils coordonnent et consistent les délibérations de ce dernier, rédigent et distribuent des arrêtés et des décisions; produisent des résumés trimestriels de ces derniers; examinent les rapports publiés par l'Office; organisent des audiences publiques; répondent aux demandes de renseignements du public en général. L'un de leurs projets permanents consiste à établir des copies certifiées des arrêtés et des décisions de l'Office ainsi que des organismes qui l'ont précédé, et à les envoyer aux Archives publiques pour qu'elles y soient mises en sécurité.

Dans l'ancien ONT, ce secteur d'activité secondaire a coûté pour environ 22,8 p. 100 du total des dépenses de l'Office en 1996-1997, et il en représentera probablement 21,3 p. 100 en 1998-1999.

Transport ferroviaire et maritime : Ce secteur d'activité secondaire comprend toutes les fonctions de réglementation du transport ferroviaire et maritime prévues par le mandat de l'Office défini dans la Loi et dans les lois connexes. Ses principaux objectifs sont de contribuer à l'efficacité et à la rentabilité des services de transport ferroviaire et maritime qui répondent aux besoins des entreprises canadiennes grâce à la réglementation économique; de gérer efficacement le programme d'infrastructure ferroviaire; de promouvoir et de maintenir la concurrence loyale tout en protégeant les intérêts des usagers des transports; en cas de plainte, de s'assurer que les tarifs ou les conditions de transport ne nuisent pas injustement ou indûment aux expéditeurs, au développement industriel et au commerce, en réglant les différends entre les expéditeurs, les transporteurs ferroviaires et maritimes et autres intéressés; et, pour favoriser l'élaboration d'une politique ferroviaire fédérale, de s'assurer que les méthodes d'établissement des coûts des activités ferroviaires sont fondées sur des données exactes et fiables.

Le volume et la nature du travail varieront selon les pressions externes. Par exemple, en ce qui a trait à l'infrastructure ferroviaire, des facteurs comme l'urbanisation accrue, les décisions en matière de financement fédéral des sauts-de-mouton ou croisements étagés, ainsi que le souci accru de l'environnement, influenceront sur la charge de travail et auront une complexité variable. Il est pour le moment trop tôt pour dire quelles seront les répercussions des nouvelles dispositions relatives au certificat d'aptitude sur la charge de travail. Ce dernier fait en sorte que les chemins de fer de compétence fédérale soient convenablement assurés, ce qui protège les membres du public tout en révélant les risques courus par les compagnies d'assurances.

Un autre facteur qui influera sur la charge de travail sera le nombre de provinces ayant besoin de l'aide de l'Office relativement à leur aperçu réglementaire, dans la mesure où celui-ci aura trait au transport ferroviaire intra-provincial. À ce jour, l'Office a conclu un protocole d'entente avec la province de l'Ontario pour ce genre d'activité.

Bien que le gouvernement fédéral ait abrogé, au moyen de la Loi d'exécution du budget de 1995, son programme de subventions en vertu de la Loi sur le transport du grain de l'Ouest (LTGO), il continue de réglementer les taux de transport ferroviaire du grain de l'Ouest vers les lieux d'exportation. Il obligera l'Office à établir un barème annuel aux termes de la Loi, jusqu'à ce qu'il ait pris la décision d'abroger ces dispositions par suite des résultats d'un examen statuaire qu'il mènera en 1999 au sujet des répercussions des modifications législatives sur les parties prenantes de l'industrie. L'Office aidera Transports Canada à effectuer cet examen, nécessaire pour déterminer l'ampleur des gains d'efficacité réalisés par le réseau de maintenance et de

Tableau 3 : Aperçu de l'Office des transports au Canada

	Budget des dépenses principal*	1996-1997	1997-1998	Prévu	1998-1999	Prévu	1999-2000
(En milliers de dollars)							
Total du Budget des dépenses principal		32 007	21 744	19 828	19 828	19 828	19 828
Coût estimatif des services d'autres ministères		3 517	3 246	3 246	3 246	3 246	3 246
Coût net de l'Office		35 524	24 990	23 074	23 074	23 074	23 074
* Il ne tient pas compte du Budget des dépenses supplémentaire							

C. Détail par activité ou secteur d'activité

Comme nous l'avons vu dans la section B, l'Office a révisé sensiblement sa structure interne pour l'exécution du Programme. Les secteurs d'activité secondaires suivants décrivent en détail les fonctions de notre organisme.

Membres et soutien de la réglementation : Cette sous-activité comprend le bureau du président ainsi que les services juridiques et de soutien qui permettent à l'Office d'exercer ses activités de réglementation. Elle a pour objectif d'assurer le bon déroulement du processus grâce à une adjudication et à une réglementation quasi judiciaires solides, opportunes et efficaces, conformément à la législation ainsi qu'aux politiques et priorités gouvernementales. Le nombre des membres à temps plein de l'Office est fixé à un maximum de sept par la *Loi*, et il comprend notamment le président et le vice-président. La *Loi* prévoit également un maximum de trois membres temporaires. L'Office est présentement composé de quatre membres soit un président, un vice-président et deux membres à temps plein. Les membres déterminent les demandes, les plaintes, les différends et autres questions en suspens auxquels l'Office doit donner suite.

Le Soutien de la réglementation est composé des Services juridiques et des Services de secrétariat. Les premiers fournissent des avis juridiques, des conseils et des observations aux membres et au personnel de l'Office; ils examinent, révisent et/ou rédigent des lettres, des télécopies, des avis et des rapports, pour vérifier l'exactitude de leur contenu juridique; ils assurent la représentation légale devant les tribunaux et aux audiences publiques, ainsi que rédigent et révisent les règlements. Selon les prévisions, la charge de travail augmentera par suite de l'évolution de la législation, mais se stabilisera au fur et à mesure que le nouvel Office acquerra de l'expérience et pourra mieux juger de l'efficacité de ladite législation. Par exemple, pour ce qui est de la réglementation, quelques vingt projets touchant environ trente-huit textes réglementaires, visant à les abroger, les modifier ou encore les rédiger à nouveau tout en tenant compte du nouveau cadre législatif, sont en cours ou en voie de l'être. Ces projets s'inscrivent également dans le cadre des initiatives du gouvernement fédéral en matière de réforme réglementaire visant à simplifier et à réduire, autant que possible, le fardeau réglementaire.

AUTORISATIONS DE DÉPENSER

A. Autorisations pour 1997-1998 - Partie II du budget des dépenses

Tableau 1 : Besoins financiers par autorisation

Budget des dépenses	Budget des dépenses principal	Credit (en milliers de dollars)
1996-1997	1997-1998	
principal		

Office des transports du Canada

35	Dépenses du Programme	19 379	22 150
(S)	Paiements faits aux compagnies de chemin de fer et aux sociétés de transport en vertu de la Loi sur les chemins de fer ¹	s.o.	7 309
(S)	Paiements faits aux compagnies de chemin de fer en vertu de la Loi de 1987 sur les transports nationaux ¹	s.o.	0
(S)	Contributions versées aux régimes d'avantages sociaux des employés	2 365	2 548
Total pour l'Office		21 744	32 007

1 Depuis l'entrée en vigueur de la Loi sur les transports au Canada, le 1^{er} juillet 1996, Transports Canada est responsable du programme en vertu de la Loi sur les chemins de fer alors que celui en vertu de la Loi de 1987 sur les transports nationaux a été éliminé (voir page 23).

Tableau 2 : Crédits - Libellé et montants

Budget des dépenses principal	Credit (en dollars)
1997-1998	
Office des transports du Canada	
Dépenses et contributions du Programme	19 379 000

Organisation du Programme en vue de son exécution

Structure par activité ou secteur d'activité :

Le nouveau mandat de l'Office et les autres changements mentionnés ont rendu désuète l'ancienne structure par activité de rapport de l'ONT, à cause de leur impact sur la taille et les activités du nouvel OTC. Celui-ci a examiné et simplifié cette structure conformément à l'esprit de la ligne de conduite qui consiste à « repenser le rôle de l'État », et au système de gestion des dépenses. Le Programme de l'Office des transports du Canada comprend maintenant une seule activité ou un seul secteur d'activité, et la meilleure façon de l'expliquer est d'examiner ses sous-activités ou secteurs d'activité secondaires, indiqués en détail dans la sous-section C (voir la page 10).

Structure organisationnelle : L'Office des transports du Canada exerce ses pouvoirs par l'entremise de ses sept membres, plus précisément du président, du vice-président et de cinq membres permanents, tous nommés par le gouvernement en conseil. La Loi prévoit également la nomination de membres temporaires jusqu'à un maximum de trois. Son personnel est réparti dans deux directions générales de programme ainsi que dans une Direction générale des services de gestion et une Direction générale des services juridiques et du secrétariat, dont les chefs relèvent tous du président. Les deux directions générales de programme, soit la Direction générale du transport ferroviaire et maritime ainsi que la Direction générale du transport aérien et des transports accessibles, se rapportent chacune aux fonctions de réglementation de l'Office. Le soutien réglementaire et administratif est assuré par le bureau du président, par la Direction générale des services juridiques et du secrétariat, et par la Direction générale des services de gestion. L'administration centrale de l'Office est située dans la Région de la Capitale nationale. La structure organisationnelle est conçue pour assurer l'exécution efficace et rentable du Programme de l'Office des transports du Canada. On trouvera dans la section des renseignements supplémentaires du présent document un organigramme qui la met en lumière (voir la page 34).

3. Planification des ressources

L'Office sera encore dans une phase de transition pendant l'exercice 1997-1998. Toutefois, ses ressources devraient se stabiliser d'ici l'exercice 1998-1999, date à laquelle tous les projets de transition auront été exécutés.

L'Office des transports du Canada, qui, comme nous l'avons indiqué, a été établi le 1^{er} juillet 1996 par la *Loi sur les transports au Canada*, a remplacé l'Office national des transports (ONT) en tant qu'organisme responsable de la réglementation économique des entreprises de transport de compétence fédérale. Cette loi a été édictée pour permettre au gouvernement fédéral de simplifier la réglementation des transports en général, de réduire le fardeau réglementaire des chemins de fer pour accroître leur compétitivité sur le marché continental, d'éliminer certaines subventions aux transports et de déréglementer d'avantage le transport aérien intérieur. Elle a facilité l'accès au marché de petits transporteurs dont les frais sont modiques, tout en faisant en sorte que les expéditeurs continuent de bénéficier de services ferroviaires concurrentiels.

L'Office a tous les pouvoirs, les droits et les privilèges d'un tribunal supérieur en ce qui a trait aux questions qui relèvent de sa compétence; il est habilité à élaborer des règlements et rendre des décisions et des arrêtés concernant ces questions. Il exerce toutes les fonctions qui lui ont été confiées par la *Loi sur les transports au Canada* et par la législation connexe, comme la *Loi sur le cabotage*, la *Loi dérogatoire sur les conférences maritimes* et la *Loi sur le pilotage*. L'Office est chargé d'appliquer la politique gouvernementale sur les transports dans ses décisions et arrêtés. L'article 5 de la *Loi sur les transports au Canada* énonce la Politique nationale des transports adoptée par le gouvernement. En outre, celui-ci peut, en vertu de l'article 43, donner à l'Office d'autres directives générales.

Le rôle de l'Office dans le domaine des transports n'est pas le même que celui de Transports Canada. L'Office est chargé de la réglementation économique des transports sous juridiction fédérale, alors que Transports Canada joue un rôle d'élaboration et d'évaluation de la politique à l'appui du ministre des Transports. En outre, il a des responsabilités en matière de réglementation de la sécurité dans les transports. L'Office est également en relation avec le ministère des Affaires étrangères et du commerce international au sujet des accords aériens bilatéraux, avec Revenu Canada dans le cas d'exemption sur le cabotage, et avec la province de l'Ontario relativement aux fonctions réglementaires dans la mesure où elles touchent les transports ferroviaires dans cette province.

2. Objectif, organisation et composition du Programme

Objectif du Programme

Contribuer à la mise en place d'un réseau de transport national efficace et rentable, répondant aux besoins des expéditeurs, des transporteurs et des voyageurs, grâce à la réglementation économique des transporteurs et des modes de transport de compétence fédérale.

SECTION II

PLAN DE L'OFFICE DES TRANSPORTS DU CANADA

A. Résumé du plan de l'Office

- L'Office des transports du Canada a été établi le 1^{er} juillet 1996 grâce à l'adoption de la *Loi sur les transports au Canada* (ci-après la *Loi*). Il fait partie du plan global du gouvernement visant à réviser et à mettre à jour la réglementation économique des transports instaurée par la *Loi de 1987 sur les transports nationaux* (LTN de 1987). Les principaux objectifs poursuivis par l'Office, dont certains s'inscriront dans son plan stratégique, seront notamment les suivants :
- Maintenir, et améliorer s'il y a lieu, la communication avec l'industrie et avec d'autres intéressés, pour faire en sorte que l'Office, dans le cadre de son mandat législatif, reste à l'écoute des préoccupations exprimées dans le secteur des transports.
 - Mettre en oeuvre un nouveau plan stratégique portant sur des questions primordiales telles que le rôle de l'OTC, faire connaître son nouveau mandat et ses nouvelles responsabilités, etc.
 - Assurer la communication et les mesures de formation qui permettront au reste des employés de comprendre à fonds les responsabilités du nouvel organisme et la façon de les assumer.
 - Elaborer de nouveaux règlements ou de nouvelles lignes directrices, des normes et des codes de pratiques conformes à la *Loi*, ou modifier des lignes directrices ou des règlements existants.
 - Mettre en oeuvre des mesures devant permettre la prise de décisions et d'arrêtés dans les délais réglementaires existants et nouveaux.
 - Adapter les processus internes pour tenir compte du nouveau mandat, par exemple la délivrance de nouvelles licences aux transporteurs aériens, de certificats d'aptitude aux chemins de fer, etc.
 - Continuer à appliquer, et améliorer s'il y a lieu, des mécanismes de résolution des différends qui soient opportuns, utiles et propres à l'instauration d'un réseau de transport national efficace et rentable.

des ministères fédéraux. Ce genre d'initiatives vise à remplacer, lorsque la situation le permet, l'imposition de règlements, et ce conformément à l'esprit de la politique de réglementation fédérale.

Au cours de l'exercice courant et du prochain exercice, l'Office examinera divers aspects du milieu de travail où évoluent ses employés. Il se penchera en outre sur les divers procédés en vigueur, pour s'acquitter de son rôle et de ses responsabilités de la façon la plus efficace et rentable possible. Vu la décroissance sensible de son effectif (celui-ci n'est plus que d'environ 50 p. 100 de celui dont faisait état le budget des dépenses de 1994-1995), il continuera de s'efforcer de réduire au minimum l'impact de cette réduction sur la population visée par l'exécution de son programme, en mettant en oeuvre diverses initiatives au sujet desquelles l'ensemble du présent document fournit des précisions.

Marian Robson
Président

SECTION I

SOMMAIRE DU PRÉSIDENT

L'adoption de la *Loi sur les transports au Canada* (la *Loi*), qui a eu lieu le 1^{er} juillet 1996, était un des points saillants de l'examen des politiques relatives à tous les modes de transport, effectué par le ministre des Transports. Cette *Loi* s'inscrivait dans le plan global du gouvernement qui visait à réformer et à moderniser la réglementation économique des transports, et remplaçait l'ancien Office national des transports (ONT) par un nouvel organisme appelé « Office des transports du Canada » (OTC).

La *Loi* a été édictée pour permettre au gouvernement fédéral de simplifier la structure réglementaire, de soulager les chemins de fer de leur fardeau réglementaire pour accroître leur compétitivité sur le marché continental, d'éliminer certaines subventions au transport, et de déréglementer davantage le secteur du transport aérien intérieur. De même, la nouvelle *Loi* facilitera aux petits transporteurs ferroviaires à frais modiques l'accès au marché, tout en faisant en sorte que les expéditeurs continuent à avoir accès à des services ferroviaires concurrentiels.

Comme l'indique le budget des dépenses de l'année dernière, ce changement législatif avait été précédé de l'élimination des programmes de subventions portant respectivement sur le transport du grain de l'Ouest et sur le transport des marchandises dans la région Atlantique, appliqués par l'Office, et de la mise en oeuvre des recommandations faisant suite à l'évaluation complète effectuée par ce dernier et n'exigeant aucune modification législative. Étant donné l'importance de cette évaluation, la transition et toutes les activités connexes se sont vu accorder toute l'attention possible pour faire en sorte que la transition s'effectue en douceur et efficacement tant pour les parties prenantes dans le domaine des transports que pour les employés de l'Office. Ladite transition a entraîné une nouvelle organisation et une nouvelle structure des activités, qui tiennent compte des changements apportés à ces dernières par suite du nouveau mandat.

Le mandat de l'OTC est d'agir en tant qu'organisme ayant un rôle à jouer à l'égard de la rentabilité, l'efficacité, l'utilité et l'accessibilité du réseau de transport canadien grâce à un ensemble équilibré d'informations, de conseils, de réglementation essentielle et de mesures propres à résoudre les différends. Les membres et tout le personnel de l'Office sont présentement impliqués dans un processus de planification stratégique portant sur des questions primordiales comme le rôle qu'il doit exercer ainsi que l'élaboration et l'instauration de stratégies de communication et d'information relatives à son nouveau mandat et à ses nouvelles responsabilités. Les membres et les cadres supérieurs ont d'ores et déjà amorcé leur programme de communications par le biais de rencontres et de visites de familiarisation avec des expéditeurs, des transporteurs, des représentants des différents paliers du gouvernement, les autorités portuaires et des associations de gens d'affaires à l'échelle du pays. Nos principaux objectifs à cet égard sont de fournir de l'information sur la nouvelle législation et le nouvel Office et de mieux répondre aux préoccupations des intervenants du milieu. L'OTC examine également d'autres façons que l'adoption de règlements, comme le montre son Code de pratiques adopté récemment dans le cas de l'accessibilité des aéronefs aux personnes ayant une déficience. Il a élaboré ce Code de concert avec les représentants d'organismes composés de personnes ayant une déficience ou de défense des intérêts de ces derniers, de même que de l'industrie, des fabricants et

TABLe DES MATIÈRES

I	Sommaire du président	4
II	Plan de l'Office des transports du Canada	
A.	Résumé du plan de l'Office	6
B.	Aperçu de l'Office	7
	1. Rôles et responsabilités	7
	2. Objectif, organisation et composition du Programme	7
	3. Planification des ressources et tableaux financiers	8
C.	Détail par activité ou secteur d'activité	10
	Sous-activité ou secteur d'activité secondaire	10
	• Membres et soutien de la réglementation	11
	• Transport ferroviaire et maritime	13
	• Transport aérien et transports accessibles	17
	• Services de gestion	17
	• Dépenses prévues votées	17
III	Rendement de l'Office	
A.	Résumé du rendement de l'Office	18
B.	Aperçu de l'Office	18
C.	Détail par activité ou secteur d'activité	20
	Sous-activité ou secteur d'activité secondaire	20
	• Membres et soutien de la réglementation	21
	• Transport ferroviaire et maritime	24
	• Transport aérien et transports accessibles	30
	• Services de gestion	32
	• Incidence sur les plans futurs	32
IV	Renseignements supplémentaires	33
V	Index par sujet	40

PREFACE

Le présent document est un rapport au Parlement qui indique comment les ressources créditées par ce dernier ont été ou seront dépensées. Il s'agit en fait d'un compte rendu renfermant plusieurs niveaux de détails afin de répondre aux divers besoins de ses utilisateurs.

La Partie III de 1997-1998 a été structurée différemment afin d'établir une distinction nette entre les données de planification et les renseignements sur le rendement, et de mettre l'accent sur les plans et le rendement à long terme des ministères.

Le document est divisé en quatre sections :

- Sommaire du Président
- Plan de l'Office
- Rendement de l'Office
- Renseignements supplémentaires

Nous prions le lecteur de noter que ce document est fondé sur le nouveau programme et la nouvelle structure des activités de l'Office. La *Loi sur les transports au Canada*, qui est entrée en vigueur le 1^{er} juillet 1996, a entraîné un examen approfondi tant de la structure organisationnelle que du mode de prestation du programme. Le détail des changements susmentionnés figure dans la section « Aperçu de l'Office », sous le titre « Objectif, organisation et composition » (voir la page 7). Nous avons fourni de nouveau dans le présent document les renseignements financiers relatifs à toutes les années précédentes, pour tenir compte de la nouvelle structure du programme et de ses activités. Nous avons inséré également un tableau de concordance faisant état des données financières de l'année dernière, pour faire le lien avec les données présentées dans les plans de dépenses antérieurs de l'Office national des transports (voir la page 37).

À noter que, conformément aux principes qui sous-tendent le budget de fonctionnement, l'utilisation des ressources humaines dont il est fait état dans ce document doit être mesurée en équivalents temps plein (ETP).

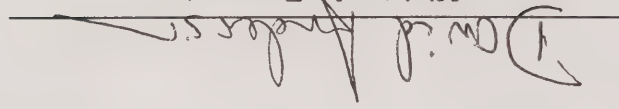
Office des Transports
du Canada

Budget des dépenses
1997-1998

Partie III

Plan de dépenses

Accordé


Ministre des Transports

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commencant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

©Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1997

En vente au Canada par l'entremise des
librairies associées et autres librairies

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada – Edition
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1998-III-69
ISBN 0-660-60112-5



Office des Transports
du Canada



Budget des dépenses
1997-1998

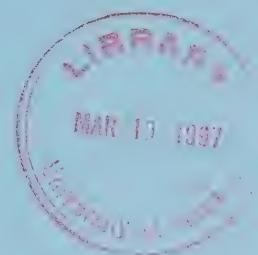
Partie III

Plan de dépenses





Centre canadien de gestion



Budget des dépenses 1997-1998

Partie III

Plan de dépenses

ISBN 0-660-60127-3



9 780660 601274

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

©Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1997

En vente au Canada par l'entremise des
librairies associées et autres libraires

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada – Édition
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1998-III-90
ISBN 0-660-60127-3



Budget des dépenses 1997-1998

Partie III

Centre canadien de gestion



PRIME MINISTER/ PREMIER MINISTRE

Préface

Le présent document est un rapport au Parlement qui indique comment les ressources créditées par ce dernier ont été ou seront dépensées. Il s'agit en fait d'un compte rendu renfermant plusieurs niveaux de détails afin de répondre aux divers besoins de ses utilisateurs.

La Partie III de 1997-1998 a été structurée différemment afin d'établir une distinction nette entre les données de planification et les renseignements sur le rendement, et de mettre l'accent sur les plans et le rendement à long terme des ministères.

Le document est divisé en quatre sections :

- Sommaire du Ministre
- Plan ministériel
- Rendement du ministère
- Renseignements supplémentaires

À noter que, conformément aux principes qui sous-tendent le budget de fonctionnement, l'utilisation des ressources humaines dont il est fait état dans ce document doit être mesurée en équivalents à temps plein.

Table des matières

I	Sommaire du ministre	4
II	Plan ministériel	6
	A. Sommaire des plans et priorités du ministère	6
	B. Vue d'ensemble du ministère	6
	• Rôles et responsabilités	6
	• Organisation et composition des programmes	7
	• Objectifs et priorités du ministère	8
	• Plans de ressources et tableaux financiers	9
	C. Détails par secteur d'activité	11
	• Perfectionnement des cadres de direction	11
	• Recherche	12
	• Gestion du programme et services	14
	• Formation à distance et communication d'affaires	14
	• Plans financiers comparatifs par secteur d'activité	15
III	Rendement du ministère	16
	A. Sommaire du rendement du ministère	16
	B. Vue d'ensemble du ministère	17
	• Responsabilités et objectifs clés	17
	• Élaboration de mesures du rendement	18
	C. Détails par secteur d'activité	19
	• Perfectionnement des cadres de direction	19
	• Recherche	19
	• Gestion du programme et services	20
	• Formation à distance et communication d'affaires	20
	• Rendement financier comparatif par secteur d'activité	21
IV	Renseignements supplémentaires	22

Section I : Sommaire du ministre

La greffière du Conseil privé, en sa qualité de première dirigeante de la fonction publique, a déterminé les priorités de la fonction publique en 1995. Comme l'indique le troisième rapport annuel au Premier ministre concernant la fonction publique du Canada, celles-ci consistent :

- à moderniser la prestation de services;
- à renforcer sa capacité politique;
- à construire une fonction publique vivante, adaptée aux besoins futurs.

Le remaniement du rôle de l'État et l'évolution de la façon de servir les Canadiens, considérés globalement, représentent pour la fonction publique un ambitieux programme de changement. Le succès de ce programme dépendra de la capacité du groupe de la direction pris dans son ensemble de comprendre les changements mondiaux, sociaux, économiques et technologiques et d'y réagir comme il se doit. Il sera également fonction de la capacité de chacun des membres du groupe de la direction de contribuer de manière constructive à une culture commune et à des stratégies, à des structures et à des systèmes intégrés conçus de manière à faire progresser le programme de changement dans la fonction publique.

Le repositionnement du CCG comme intervenant majeur dans le façonnement de l'avenir de la fonction publique est le plus grand défi auquel le Centre aura à faire face en 1997-1998. Le Centre a toujours été un partisan du renouveau de la fonction publique, mais voilà que la greffière du Conseil privé lui a demandé d'assumer un rôle plus actif, comme élément moteur du renouveau de la fonction publique et du programme de rajeunissement, en se plaçant à l'avant-garde et en s'occupant d'acquisition du savoir, et ce, en collaboration avec ses partenaires : le Secrétariat du Conseil du Trésor, la Commission de la fonction publique et le Bureau du Conseil privé.

Cette orientation a trouvé un écho dans l'Examen horizontal de la formation, qui a souligné la nécessité d'envisager l'apprentissage au sein de la fonction publique sous l'angle de la conduite des affaires publiques et d'obtenir un rendement mesurable des 250 millions de dollars investis annuellement dans la formation. L'Examen a aussi recommandé que le Centre assume un rôle de leadership pour que la formation en gestion des cadres des niveaux intermédiaire aux niveaux les plus élevés se fasse de façon continue et qu'il y ait une liaison constante entre la CFP et le Centre.

Au cours des cinq prochaines années, le CCG aura un rôle clé à jouer : il contribuera à créer un cadre d'agents de changement dans la haute fonction publique qui constitueront les éléments moteurs de la transformation et du renouveau de l'organisation, développeront leur capacité d'articuler une vision tangible, seront à l'avant-garde du changement stratégique, soutiendront la polarisation sur le client et géreront la prestation de services dans l'ensemble des fonctions et des organisations.

En 1995-1996, le Centre canadien de gestion (CCG) a entamé un processus en vue d'examiner son efficacité organisationnelle et d'élaborer un plan d'activités stratégique pour l'avenir. Cet exercice a servi à resserrer les activités du Centre et à les polariser, compte tenu de la nécessité de les articuler stratégiquement au programme ministériel et de les harmoniser aux autres réformes gouvernementales.

Après de vastes consultations menées auprès des clients, des intervenants et des employés du CCG, des progrès ont été faits sur un certain nombre de fronts, en particulier en ce qui a trait à la précision du rôle, du mandat et des principes de fonctionnement de l'organisation, ainsi qu'à la détermination de l'orientation future des activités de perfectionnement des cadres et de recherche, afin de les lier plus étroitement aux priorités de la fonction publique.

En 1997-1998, en collaboration avec ses partenaires des organismes centraux, le CCG contribuera à la mise au point d'un Programme accéléré de perfectionnement des cadres; celui-ci assurera le perfectionnement des cadres de direction prometteurs, conformément au plan de la Relève. D'autres projets importants incluent un nouveau programme d'apprentissage à l'intention des sous-ministres de même que l'élaboration et la mise en oeuvre d'un Programme de recherche commun, en collaboration avec le Bureau du Conseil privé, la Commission de la fonction publique et le Secrétariat du Conseil du Trésor.

Pour s'acquitter de son mandat à l'heure des compressions budgétaires, le Centre devra optimiser les impacts et les ressources par l'intermédiaire de partenariats et d'alliances avec d'autres organisations ainsi qu'avec le secteur privé. Le Centre orientera ses efforts vers la formulation du contenu organisationnel des programmes d'apprentissage, en se concentrant sur ce qui est unique dans le leadership, la culture et la structure de gestion de la fonction publique. Reconnaisant qu'une partie importante de l'apprentissage prend place au travail, le CCG accroîtra ses efforts afin d'innover dans la recherche, la conception et la prestation afin de mieux profiter de l'expérience de travail. Parmi les nouvelles orientations que prendra le Centre figure le recours à la technologie qui permettra d'introduire de nouvelles méthodes de communication entre les participants pendant et après l'expérience en salle de classe.

Le CCG progressera sur la voie du repositionnement en : établissant le plan détaillé des programmes d'apprentissage; finalisant et mettant en oeuvre le Programme de recherche commun; dressant un plan d'activités de trois ans ainsi qu'un plan de transition en matière de ressources humaines pour assurer la mise en application des nouvelles orientations et des changements organisationnels connexes; et en établissant un cadre de responsabilisation qui permettra de mesurer et d'améliorer son rendement.

Pour demeurer chef de file dans le domaine de la formation et du perfectionnement des cadres de direction, le CCG doit continuer d'être un modèle des meilleures pratiques en matière de conception et de prestation de programmes et services d'apprentissage. Le conseil d'administration, la direction et le personnel du CCG sont déterminés à continuer à recueillir des commentaires et à créer des programmes et des services, à les modifier ou à y mettre un terme afin d'améliorer sensiblement chaque année le service aux clients en fonction de leurs besoins et des priorités de la fonction publique.

Je suis convaincu que le Centre a des assises solides qui lui permettront de mettre en oeuvre le programme de changement au sein de la fonction publique et de formation des chefs dont nous aurons besoin à l'avenir. Le CCG est disposé à relever les défis et à saisir les occasions que présentent ses nouvelles orientations, et il se réjouit à la perspective d'apporter une contribution importante au renouveau de la fonction publique du Canada et à l'amélioration des services publics fournis à l'ensemble des Canadiens.

Section II : Plan ministériel

A. Sommaire des plans et priorités du ministère

L'objectif global du Centre est d'offrir des programmes de formation et de recherche destinés aux cadres de direction qui soient pertinents, rentables et qui soutiennent à la fois les objectifs d'ensemble du gouvernement et l'agenda de gestion de la fonction publique canadienne. Le Centre examine maintenant son rôle et ses programmes afin de mieux concentrer ses efforts sur les priorités corporatives. Cet exercice résultera en une nouvelle Structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) qui sera officiellement présentée au Conseil du Trésor en 1997-1998. Le CCG profitera de l'occasion pour développer des secteurs d'activités mieux axés sur les résultats, ainsi que de meilleures méthodes de mesure destinées à améliorer la communication de l'information sur le rendement. Par conséquent, le présent document décrit la structure d'activité qui demeurera en place jusqu'à l'approbation de la SPRR, à l'exception de l'activité "Formation à distance et communication d'affaires (RADIAN)" à laquelle le Centre a mis fin en 1996-1997.

B. Vue d'ensemble du ministère

Rôles et responsabilités

Le 14 avril 1988, le Premier ministre annonçait la création du Centre canadien de gestion (CCG), qui serait voué à l'excellence de l'enseignement et de la recherche dans le domaine de la gestion du secteur public, qui viserait à rehausser les capacités des gestionnaires du secteur public et qui favoriserait une forte culture organisationnelle au sein de l'administration publique fédérale.

La loi C-34, sanctionnée le 1^{er} décembre 1991, établit le Centre en tant qu'établissement public devant rendre compte à un conseil d'administration. Le conseil, dont le greffier du Conseil privé est le président, est composé d'un nombre égal de représentants des secteurs universitaire, privé et public. Parmi les autres représentants du secteur public, le secrétaire du Conseil du Trésor, le président de la Commission de la fonction publique et le directeur du Centre sont membres d'office du Conseil.

L'article 4 de la Loi du Centre canadien de gestion donne au Centre une direction générale et un mandat stable. Cependant, ce mandat est souple et permet au CCG de continuer à évoluer en fonction des besoins futurs de la fonction publique. En répondant à la vision de la fonction publique qui se dessine, le CCG s'acquittera de son mandat en servant d'instrument stratégique pour la formulation, la dissémination et la mise en oeuvre des stratégies corporatives. Le CCG jouera trois rôles fondamentaux :

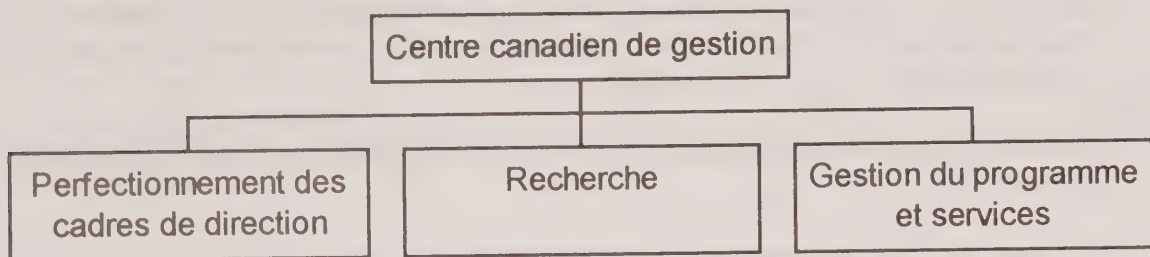
- 1) comme instrument de promotion du renouveau de la fonction publique en continuant le processus de modernisation de la prestation de service, en renforçant sa capacité politique et en atteignant le renouveau et le rajeunissement;
- 2) comme ressource centrale contribuant au renforcement du leadership des cadres de direction (la Relève); et

- 3) comme ressource centrale qui appuie les sous-ministres dans leurs efforts de renouvellement, dans les cas où il y aura vraisemblablement des leçons dont d'autres pourraient profiter.

Organisation et composition des programmes

Le programme du Centre canadien de gestion est composé de trois secteurs d'activité, lesquels sont illustrés et décrits ci-dessous.

Le **Perfectionnement des cadres de direction** a des responsabilités relatives à l'ensemble des programmes d'apprentissage, à la recherche sur les programmes ainsi qu'à leur



conception et à leur élaboration; il est également chargé de l'organisation et de la coordination de tous les événements spéciaux.

La **Recherche** a des responsabilités relatives à l'ensemble du travail concernant le programme de recherche du Centre ainsi qu'à l'orientation professionnelle et à la collaboration avec le volet recherche du Perfectionnement des cadres.

La **Gestion des programmes et Services** s'occupe des ressources humaines, des finances et de l'administration, de la gestion de l'information, des communications, de l'évaluation et du secrétariat corporatif.

Le CCG a mis un terme à une quatrième activité, Formation à distance et communication d'affaires (RADIANT), en 1996-1997; celle-ci n'est mentionnée dans le présent document que lorsque l'on fait état des années antérieures. On trouvera dans les pages qui suivent des précisions sur chacune des activités.

Structure organisationnelle : Le directeur du Centre, qui agit en tant que chef administratif, est nommé par le gouverneur en conseil et a le rang et statut de sous-ministre. Les postes suivants se rapportent directement au directeur : le vice-directeur, Programmes d'apprentissage des cadres de direction (en charge de l'activité Perfectionnement des cadres de direction); le vice-directeur, Recherche (en charge de l'activité Recherche); et le directeur général, Services corporatifs (en charge de l'activité Gestion du programme et services). Un organigramme est présenté à la section des renseignements supplémentaires (page 22).

Objectifs et priorités du ministère

Étroitement reliés aux priorités de la greffière du Conseil privé (modernisation de la prestation de service, renforcement de la capacité de politique et renouveau de la fonction publique), les objectifs spécifiques de programme du Centre canadien de gestion sont:

- d'aider les gestionnaires à parfaire leurs capacités de concevoir, d'analyser, de décider, de résoudre et de mettre en oeuvre, qui sont cruciales pour relever les défis actuels et futurs de gestion au sein de l'administration fédérale, y compris l'adaptation aux changements qui touchent le caractère social, culturel, racial et linguistique de la société canadienne;
- de les aider à comprendre les politiques, le fonctionnement, l'organisation, la dynamique et les traditions de l'administration fédérale et à gérer de façon efficace et efficiente les programmes et services de l'État ainsi que son personnel;
- d'accroître l'ensemble des connaissances sur la théorie et la pratique de la gestion dans le secteur public.

Dans l'ensemble, voici les priorités du CCG pour 1997-1998 :

- mise au point de nouvelles activités et d'indicateurs de résultats et de rendement;
- examen des cadres d'apprentissage proposés pour l'ensemble des programmes de base, par l'intermédiaire d'un nouveau comité de régie composé de deux sous-ministres clients et de représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor et de la Commission de la fonction publique. Le but consistera à établir un système visant à renforcer les interventions d'apprentissage à mesure que les participants progressent dans leur carrière, un système qui soit étroitement lié aux tâches courantes, aux besoins des organisations et aux priorités ministérielles;
- mise en oeuvre du Programme accéléré de perfectionnement des cadres (PAPC), lequel pourvoira au perfectionnement rapide des cadres prometteurs, conformément au plan relatif à la Relève. Font partie de ce programme la mise au point de programmes d'apprentissage sur mesure, le mentorat et l'encadrement;
- élaboration d'une approche de mentorat et d'encadrement qui puisse être intégrée aux programmes ou fournie en tant que service distinct;
- aide aux partenaires des organismes centraux dans le suivi à donner aux recommandations des groupes de travail des sous-ministres;
- achèvement de la restructuration du CCG et du projet d'unification.

Plans de ressources et tableaux financiers

Autorisations pour 1997-1998 - Partie II du Budget des dépenses

Crédit (en milliers de dollars)	Budget principal 1997-1998	Budget principal 1996-1997
Centre canadien de gestion		
5 Dépenses du Programme	9 082	8 418
(L) Dépenses aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> *	6 578	7 633
(L) Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 298	1 054
Poste non requis:		
- Fonds renouvelable RADIAN	-	511
Total de l'organisme	16 958	17 616

* Ce montant ne peut être dépensé que si un montant équivalent de recette est gagné.

Crédit - Libellé et somme demandée

Crédit (dollars)	Budget principal 1997-1998
5 Centre canadien de gestion - Dépenses du Programme et contributions	9 082 000

Aperçu du Ministère

(en milliers de dollars)	Budget principal* 1996-1997	Budget principal 1997-1998	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000
Budget des dépenses (brut)**	17 616	16 958	17 221	17 236
Recettes à valoir sur le crédit	-	-	-	-
Total du Budget des dépenses principal	17 616	16 958	17 221	17 236
Recettes portées au Trésor aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>	(7 633)	(6 578)	(6 578)	(6 578)
Coût estimatif des services rendus par les autres ministères	2 343	2 176	2 162	2 162
Coût net de l'organisme	12 326	12 556	12 805	12 820

* Ne reflète pas les budgets de dépenses supplémentaires... seulement les montants réels du Budget des dépenses principal.

** Inclut des dépenses de 6 578 000 \$ qui ne peuvent être dépensées que lorsqu'un montant équivalent de recette est gagné.

Coût net du Programme par activité

(en milliers de dollars)

Budget des dépenses principal 1997-1998

	Dépenses de fonctionnement*	Subventions et contributions	Dépenses totales brutes	Moins: recettes à valoir sur le crédit	Total du Budget principal
Activité					
Perfectionnement des cadres de direction	10 991	-	10 991	-	10 991
Recherche	1 376	175	1 551	-	1 551
Gestion du programme et services	4 416	-	4 416	-	4 416
	16 783	175	16 958	-	16 958
Autres recettes et dépenses					
Recettes portées au Trésor					(6 578)
Coût estimatif des services rendus par les autres ministères					2 176
Coût net du Programme					12 556

* Inclut des dépenses de 6 578 000 \$ qui ne peuvent être dépensées que lorsqu'un montant équivalent de recette est gagné.
Inclut aussi les Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés.

C. Détails par secteur d'activité

Perfectionnement des cadres de direction

L'objectif de cette activité est d'accroître les compétences en leadership et en gestion des membres du groupe de la direction, afin d'atteindre les buts de renouveau de la fonction publique en renforçant la capacité de politique, en modernisant la prestation de service et en rajeunissant la fonction publique.

Elle consiste à donner des cours de leadership et de perfectionnement pour les cadres de direction; à dispenser la partie enseignement du programme Cours et affectations de perfectionnement et du programme de Stagiaires en gestion; à offrir un programme en négociation, consultation et gestion des conflits; tenir des discussions informelles ainsi que des conférences; à organiser des cours et des séminaires portant sur des questions précises; à assurer la liaison et la consultation avec le secteur privé, les universités et des organismes externes participant au perfectionnement en gestion; à veiller au fonctionnement d'un centre d'aide à la décision; et à offrir des services opérationnels à l'appui du corps professoral pour les activités de conception et de prestation de cours.

Cette activité représente 65% des dépenses totales du Programme du CCG pour 1997-1998. Ses produits opérationnels sont la conception et la prestation de cours de leadership et de perfectionnement en gestion ainsi que de séminaires et d'ateliers de gestion. Un aperçu statistique des produits est présenté ci-après.

Prestation des cours - Aperçu statistique

	Projeté* 1997-1998	Prévu 1996-1997	Réel 1995-1996
● Nombre de participants	3 018	8 191	11 168
● Nombre de jours de formation	439	1 066	1 224
● Nombre de jours-participants**	10 525	17 915	23 457
● Nombre de cours offerts	108	390	517

* La baisse de projection pour 1997-1998 reflète la décision de réduire le nombre de cours offert afin de mieux se concentrer sur les priorités corporatives.

** Le nombre de jours-participants correspond au nombre de jours de formation pour tous les cours offerts multiplié par le nombre moyen de participants attendus par jour de formation.

La principale clientèle des programmes de perfectionnement des cadres de direction comprend : tous les membres du groupe de la direction; les gestionnaires nommés par le gouverneur en conseil; les équivalents de cadres; les groupes d'équité en matière d'emploi occupant un niveau inférieur à celui des cadres de direction; les personnes choisies dans le cadre du Programme d'affectations de carrière, du Programme des stagiaires en gestion ou du Programme d'échange de cadre; et les gestionnaires régionaux occupant un poste au niveau EX-moins-un. Les programmes du Centre s'adressent également aux cadres supérieurs du secteur public et du secteur privé provenant d'autres secteurs de compétences ainsi qu'aux membres d'institutions d'enseignement de niveau post-secondaire.

Les services qu'offre le CCG en matière de perfectionnement des cadres sont catégorisés dans différents groupes.

- (a) **Programmes de base** : Ces programmes ont pour but d'augmenter les aptitudes au leadership de gestionnaires prometteurs. Ils comprennent le Programme des stagiaires en gestion (premier échelon), le Programme d'affectations de carrière (cadres intermédiaires), le Leadership pour le cadre de direction (de recrues de niveau EX), le Programme de gestion des cadres supérieurs (gestionnaires prometteurs de niveau EX-2 et EX-3), et des séminaires pour les sous-ministres, les sous-ministres adjoints, les membres de tribunaux et les personnes nommées par le gouverneur en conseil.
- (b) **Cours ouverts à tous** : De concert avec la Commission de la fonction publique (CFP), le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et le Bureau du Conseil privé (BCP), ces cours ont été conçus pour développer les aptitudes au leadership particulières des cadres de direction.
- (c) **Séances d'information** : Ces séances ont été conçues pour établir un lien entre les secteurs public, privé et académique. Par l'intermédiaire de dialogues et d'échanges, elles favorisent l'établissement de réseaux et le partage des connaissances.

En 1997-1998, en collaboration avec ses partenaires des organismes centraux, le CCG contribuera à l'élaboration du Programme accéléré de perfectionnement des cadres (PAPC), lequel pourvoira au perfectionnement rapide des cadres de direction prometteurs, conformément au plan de la Relève. Il est attendu que ce programme comportera des volets orientation, apprentissage individuel, encadrement et maillage.

Le CCG continuera de collaborer avec la Commission de la fonction publique à la prestation des éléments d'apprentissage du Programme de stagiaires en gestion et du Programme d'affectations de carrière offerts aux fonctionnaires de niveau inférieur à celui de cadre de direction. L'objectif visé est de faire en sorte que ces programmes tirent profit les uns des autres de façon plus intégrée, afin que les participants acquièrent des connaissances de façon continue dans leur cheminement vers des niveaux de responsabilité de gestion plus élevés.

Recherche

L'objectif de cette activité est de sensibiliser les cadres supérieurs des secteurs public et privé ainsi que les universitaires aux grands enjeux, aux défis et aux perspectives de la gestion publique et du perfectionnement des cadres dans le contexte canadien.

Elle comprend la réalisation de programmes et projets de recherche et la publication des rapports qui en résultent; la conception et la publication d'études de cas sur la gestion du secteur public; l'administration d'un programme de chargés d'études à l'intention des cadres supérieurs des secteurs public et privé ainsi que des universitaires; la gestion de contributions à divers organismes et associations de gestion; la gestion des renseignements documentaires du Centre et la prestation de services de recherche d'information en gestion.

La mission de la Recherche est de favoriser et d'approfondir les connaissances sur l'administration de la fonction publique, qui sont essentielles à une saine gestion publique et sur lesquelles se fondent toutes les activités du CCG. Le programme est conçu d'après un modèle proactif selon lequel le Centre gère et dirige des recherches qui sont liées étroitement aux préoccupations

fondamentales des praticiens de la fonction publique et à l'élaboration des programmes et services offerts par le CCG.

Cette activité représente 9% des dépenses totales du Programme du CCG pour 1997-1998. Elle regroupe quatre composantes : les programmes de base, la publication et la diffusion de connaissances, le programme de chargés d'études, et les études de cas.

- (a) **Programmes de base en matière de recherche** : Le Centre a un rôle clé à jouer pour ce qui est d'aider les cadres à faire face à un environnement en mutation où il y a une abondance de défis à relever. La recherche contribue en encourageant l'élargissement de la base de connaissances en gestion publique. Afin de s'assurer que la recherche est pertinente, à propos et rentable, le Centre favorise la collaboration et le partage d'information. Le Centre offre des séminaires, des colloques et des possibilités d'échange entre praticiens afin de diffuser les résultats des études et d'améliorer les travaux en cours. Les échanges avec les autres personnes et organismes qui se consacrent à la recherche en gestion favorisent la communication réciproque d'approches innovatrices pour la conduite des travaux. Le Centre a mis de l'avant de nouvelles formes de recherche-action par l'intermédiaire desquelles la recherche est effectuée non seulement pour les praticiens mais avec eux en tant que participants.
- (b) **Publication et diffusion de connaissances** : Cet élément consiste à publier et à communiquer les résultats des recherches. Il permet de transmettre aux cadres de direction une vision nouvelle et d'autres sources de connaissances sur la gestion publique provenant soit du Centre, soit de sources externes. Il offre une gamme de produits différenciés afin de mieux saisir les besoins des clients et de communiquer divers types de connaissances. De plus en plus, des moyens électroniques tel que l'Internet sont utilisés à ces fins.
- (c) **Programme de chargés d'études** : Ce programme a deux sous-composantes.
 - (1) *Programme de chargés d'études du CCG* : Ce programme a pour objet d'accroître les connaissances et la compréhension de la gestion gouvernementale afin de contribuer au perfectionnement des gestionnaires au sein de l'administration fédérale. Tous les membres du groupe de la direction de la fonction publique fédérale, leurs homologues du secteur privé et les universitaires peuvent y participer. La période d'affectation varie de quelques mois à deux ans. Le traitement, les avantages sociaux et les coûts de réinstallation des chargés d'études sont généralement payés par l'organisme d'attache.
 - (2) *Programme de chargés d'études dans les universités canadiennes* : Tel qu'autorisé par le Conseil du Trésor, ce programme permet à de hauts fonctionnaires d'être détachés auprès d'universités canadiennes en tant que chercheurs invités pour une période maximale de 12 mois. Le programme vise à établir des liens plus étroits entre la fonction publique fédérale et les universités canadiennes, en favorisant la libre circulation d'idées et des meilleures pratiques entre l'administration publique, les milieux universitaires et le secteur privé.
- (d) **Études de cas** : Elles incluent des cas qui sont utilisés comme instruments didactiques à l'usage du CCG et des établissements d'enseignement du pays et des cas rendent compte des innovations, expériences et changements organisationnels d'envergure dans la fonction publique.

Gestion du programme et services

L'objectif de cette activité est de définir la politique et l'orientation globale du Centre et fournir les services internes nécessaires à la réalisation de ses programmes.

Elle consiste à établir l'orientation globale et la planification stratégique du Centre; à effectuer des activités de marketing; à fournir des services en communications, ressources humaines, finances, administration, technologie de l'information, services corporatifs, évaluation et vérification; à réaliser des activités de nature résidentielle; et à gérer le plan d'acquisition des biens en capital.

Cette activité représente 26% des dépenses totales du Programme du CCG pour 1997-1998.

Formation à distance et communication d'affaires

Cette activité s'est terminée en 1996-1997. Son objectif était de réduire le temps dépensé, les coûts et les résistances/réticences à l'apprentissage et aux communications d'affaires à distance au sein de la fonction publique, incluant les autres paliers de gouvernement et les institutions académiques.

La section discutant du rendement (détails par secteur d'activité) donne plus de détails en ce qui a trait à la terminaison de ce fonds renouvelable.

Plans financiers comparatifs par secteur d'activité

Dépenses prévues votées par activité

(en milliers de dollars)	Budget principal* 1996-1997	Budget principal 1997-1998	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000
Activité				
Perfectionnement des cadres de direction	10 832	10 991	11 241	11 241
Recherche	1 637	1 551	1 551	1 551
Gestion du programme et services	4 636	4 416	4 429	4 444
Poste non requis: Formation à distance et communication d'affaires (RADIANT)	511	-	-	-
Total	17 616	16 958	17 221	17 236

* Ne reflète pas les budgets de dépenses supplémentaires... seulement les montants réels du Budget des dépenses principal.

Section III : Rendement du ministère

A. Sommaire du rendement du ministère

En 1996-1997, le Centre canadien de gestion a commencé à recentrer ses activités et à renforcer son rôle à l'égard de la promotion du programme de gestion du changement dans la fonction publique, conformément aux priorités de la greffière du Conseil privé. Par ailleurs, le Centre a terminé son examen quinquennal et soumis son rapport au Parlement, conformément à la loi qui le régit. Des mesures précises ont été prises, notamment :

- l'adoption de nouveaux principes directeurs pour le Centre;
- la mise en train de la restructuration de l'organisation;
- la création de nouveaux conseils de régie, dans le but d'améliorer la qualité des programmes d'apprentissage pour cadres de direction et la recherche, ainsi que leurs rapports avec les priorités corporatives;
- la mise en oeuvre d'améliorations dans la gestion du Centre et la rationalisation de celle-ci.

Voici les principes qui guident actuellement les opérations du CCG :

- les sous-ministres sont responsables du perfectionnement de leur personnel;
- les activités du Centre sont reliées aux priorités corporatives, telles qu'elles sont déterminées par le greffier, en tant que chef de la fonction publique, et s'appuient sur les avis fournis par la Commission de la fonction publique relativement aux compétences des cadres;
- les grandes priorités du CCG sont le développement du leadership corporatif et le développement de l'équipe corporative;
- tous les programmes et les services sont établis le long d'une échelle de formation, en fonction des stratégies de développement corporatif;
- les programmes d'apprentissage sont complétés par des activités continues d'appui de l'apprentissage, telles que l'encadrement sur place qui permet de renforcer la responsabilité individuelle en matière d'apprentissage et qui sera offert à 80 pour cent des participants aux programmes de formation du CCG;
- la mise sur pied de réseaux d'apprentissage est un processus clé qui vise à atteindre les objectifs corporatifs et à régler des questions à facettes multiples;
- le CCG constituera un modèle organisationnel exemplaire en incarnant les notions qu'il enseigne;
- le CCG participe, en collaboration avec d'autres organismes centraux, à la planification de la relève pour le groupe de la direction;

- la technologie moderne est utilisée à grande échelle pour divulguer les recherches, appuyer les réseaux et les programmes d'apprentissage ainsi que les communications bilatérales avec nos clients;
- le Centre s'engage à évaluer constamment les résultats de ses programmes et services, et à faire des percées dans le domaine de l'évaluation; et
- le Centre collaborera avec d'autres instituts de formation pour assurer une coordination des efforts.

B. Vue d'ensemble du ministère

Responsabilités et objectifs clés

À la faveur de la réduction des budgets tant dans l'entreprise privée que dans l'administration publique, on a cessé ces dernières années d'insister, en matière de formation et de perfectionnement, sur le perfectionnement personnel en tant qu'objectif en soi pour se tourner vers le perfectionnement des personnes en fonction de leur contribution aux objectifs de l'organisation.

Ce changement d'orientation reflète l'évolution des programmes et des services du CCG au cours des dernières années. Lors de la création du CCG, la formation et le perfectionnement des cadres de direction étaient axés avant tout sur la formation de la personne, et l'on se servait d'approches classiques telles que les cours et séminaires pour y parvenir. Depuis quelque temps, on insiste plutôt sur des programmes d'apprentissage plus novateurs, qui favorisent l'interaction et l'apprentissage du travail en commun ainsi que la participation, étant donné que les ministères et organismes cherchent à utiliser les connaissances apprises par leurs cadres de direction pour susciter le changement au sein de leurs propres organisations.

La demande continue de privilégier les cours sur mesure destinés à des équipes au sein des ministères au détriment des cours accessibles à tous. De plus en plus, les ministères se servent des programmes du CCG pour appuyer le processus de restructuration et de renouveau qui découle de l'Examen des programmes.

À l'heure des changements d'envergure, de la restructuration et de la réduction des effectifs dans le secteur public, le Centre a adapté continuellement ses activités et son organisation de manière responsable, sur le plan budgétaire, afin d'offrir des programmes et des services qui répondent aux besoins de sa clientèle. La majorité des clients du CCG évaluent d'ailleurs leur expérience au Centre de manière très positive.

Élaboration de mesures du rendement

Le CCG est en train de concevoir sa Structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) et d'organiser ses produits et services en fonction d'une nouvelle gamme d'activités qui seront toutes axées différemment et s'adresseront à une clientèle variable. Ce faisant, le Centre prouvera la justesse de sa gamme d'activités provisoires et des résultats escomptés, et il concevra des indicateurs de succès définis dans le temps et mesurables, à partir desquels on pourra améliorer le suivi du rendement et faciliter la communication de l'information axée sur les résultats.

Les résultats du rendement seront également basés sur l'information recueillie par le Système d'évaluation des produits offerts (SEPO). Mis au point et vérifié au Centre, le SEPO peut s'adapter à chaque programme ou service offert par le Centre. Le système rassemble les commentaires des pairs, des employés et des superviseurs ainsi que ceux des participants et tente de mesurer l'impact des programmes sur le comportement.

En 1996-1997, le Centre a complété un Examen quinquennal et rapport au Parlement. Le rapport articulait les résultats que le Centre aspire atteindre :

- dans ses programmes de formation des cadres :
 - concentrer son attention sur les programmes de base et viser les connaissances et les compétences de base sur une échelle allant du niveau d'entrée au niveau des sous-ministres;
 - tenir compte des priorités du greffier du Conseil privé et du gouvernement en matière de conception des programmes;
 - élaborer les meilleurs modules d'apprentissage possibles;
 - fonder la conception et la mise au point des programmes sur des recherches connexes et, le cas échéant, utiliser la sous-traitance dans le développement et dans l'exécution;
 - offrir diverses méthodes de prestation, conformément aux objectifs de la hiérarchie des programmes au fur et à mesure que les apprenants passent à un niveau supérieur;
 - être dirigé par un comité, présidé par le directeur, et composé de représentants de la fonction publique de l'extérieur du CCG, notamment de sous-ministres clients et de cadres responsables des ressources humaines qui s'occuperont également de contrôler la structure des programmes du Centre, d'évaluer les programmes pour déterminer s'ils ont encore de la pertinence et de la valeur et de gérer les futurs changements apportés aux programmes.
- dans ses recherches :
 - accentuer la recherche opportune et pertinente et ce faisant, accélérer le délai de réaction en conseillant les décideurs en matière de gestion des questions pressantes;
 - entreprendre des projets en collaboration avec le Bureau du Conseil privé, le Secrétariat du Conseil du Trésor et la Commission de la fonction publique;
 - partager les résultats des recherches à grande échelle et chercher à s'allier des partenaires qui pourraient "ajouter de la valeur";
 - être dirigé par un comité de recherche d'organismes centraux, qui veillera à gérer le contenu du programme corporatif de recherche, ainsi que le rôle du CCG à cet égard.

C. Détails par secteur d'activité

Perfectionnement des cadres de direction

- Au cours de l'année 1995-1996, le CCG a offert des cours, séminaires et autres programmes à 11 168 participants pour un total de 23 457 jours de formation. La demande pour les cours du CCG continue d'être forte et la participation aux discussions informelles et aux autres activités qui demandent moins de temps à l'extérieur du bureau a doublé.
- Au printemps de 1996, un tiers des cours ont été abandonnés après une évaluation de leur pertinence en regard des objectifs corporatifs, des demandes des clients et de la disponibilité de cours de bonne qualité offerts par le secteur privé.
- Le CCG a offert:
 - 1) des programmes visant à développer les chefs de la fonction publique de demain, tel que le Programme des stagiaires en gestion, le Programme d'affectations de carrière et le programme de Leadership pour le cadre de direction; et
 - 2) des programmes visant à soutenir les sujets du jour, tels que la gestion de la transition, le nouveau système de gestion des dépenses, les questions Autochtones, les questions d'équité en matière d'emploi et l'examen des politiques.
- Au cours de l'année, le Centre a élargi ses capacités d'intervention en matière de négociation et gestion de conflits afin de rencontrer la demande élevée pour ce service. En 1995-96, environ 400 agents ont reçu une formation en négociation et consultation publique.
- Des mesures ont été prises pour que le niveau d'efforts investis dans les programmes internationaux corresponde à nos responsabilités au pays, d'où la réduction de la promotion et de la vente directes des programmes et des services du Centre à l'étranger.

Recherche

- Le Réseau international d'administration du CCG, établi en 1994-95 afin d'établir un dialogue entre les académiques et les praticiens de 14 pays sur des questions de réforme publique, a produit un rapport de recherche sur la situation et le rôle des organismes centraux dans les pays membres.
- Suite à ses diverses activités de recherche, le CCG a produit et distribué aux cadres de la fonction publique plusieurs publications dont :
 - "La gouvernance dans un environnement en évolution", le premier livre d'une série sur l'administration et la gestion publique;

- huit études portant sur la restructuration gouvernementale, faisant état de leçons tirées des expériences de sept ministères et d'une étude de cas sur le rôle des organismes centraux dans la restructuration;
- des travaux de recherche portant sur la réduction des effectifs, le travail d'équipe, la qualité du service et la restructuration;
- les deux premiers livres de la série sur les Organismes de services spéciaux;
- un document sur la gestion du changement.

Gestion du programme et services

- Le Centre a développé un modèle d'allocation des coûts pour lier les produits et services aux ressources allouées. Un système automatisé de rapport de temps a été piloté et implanté en 1996-1997.
- Le Centre a maintenant un site sur l'Internet et utilise de plus en plus la technologie de l'information pour soutenir les programmes d'apprentissage.
- Le CCG poursuit le développement et l'implantation du système d'évaluation des produits et services offerts afin de mesurer l'efficacité des activités de formation.
- Le CCG a révisé ses pratiques reliées aux marchés de service et a augmenté le niveau d'attribution de marchés sur une base compétitive.
- Le CCG a entrepris un examen majeur de ses fonctions centrales (politiques et pratiques sur les plans financier et administratif et sur le plan du soutien). L'accent a été mis sur la rationalisation des services centraux à court terme ainsi que sur l'examen de modes de prestation de services novateurs, comme moyen de faire des économies à moyen terme.
- Un plan visant la modernisation de l'infrastructure technologique a été mis à exécution.

Formation à distance et communication d'affaires

À la fin de l'exercice 1995-1996, la décision a été prise de mettre un terme à la participation du CCG au Réseau de formation à distance et de communication d'affaires (RADIANT), celui-ci étant incapable de respecter ses obligations financières. Le 15 janvier 1996, les activités relatives au développement du Réseau ont été arrêtées et un plan de réduction progressive des activités a été mis à exécution. RADIANT a cessé ses activités le 31 mars 1996, non sans avoir rempli ses obligations à l'égard de tous ses clients. Le Conseil du Trésor a approuvé à l'automne 1996 le mémoire qui lui avait été adressé pour demander l'autorisation de radier la dette accumulée.

Rendement financier comparatif par secteur d'activité

Dépenses prévues votées et dépenses réelles du Ministère

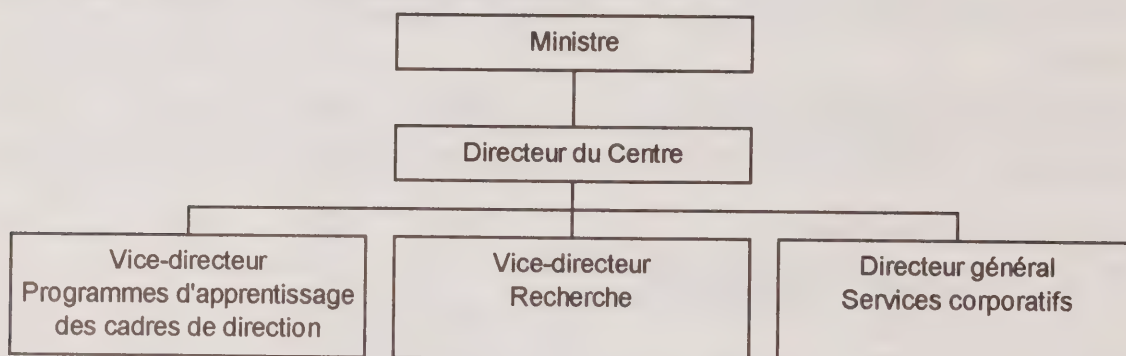
(en milliers de dollars)	Réel 1993-1994	Réel 1994-1995	Budget principal 1995-1996	Réel 1995-1996
Activité				
Perfectionnement des cadres de direction	4 871	4 237	4 078	3 171
Recherche	1 410	1 615	1 497	1 868
Gestion du programme et services	4 570	4 019	4 233	4 016
Formation à distance et communication d'affaires (RADIANT)	297	1 387	1 040	1 053
Total	11 148	11 258	10 848	10 108

N.B.: Le lecteur prendra note que ces chiffres sont considérablement plus bas que ceux de 1996-1997 et des années suivantes. Ceci est dû au fait que, depuis 1996-1997, le Centre a adopté une nouvelle méthode comptable pour la comptabilisation de ses recettes. Cette méthode demande que le CCG présente maintenant ses dépenses brutes plutôt qu'uniquement ses dépenses nettes, conformément à l'article 29.1(1) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Section IV : Renseignements supplémentaires

1. Organisation

1.1 Organigramme



1.2 Besoins en ressources par direction générale et activité (en milliers de dollars)

	Budget des dépenses principal 1997-1998			
	Activité			Total
	Perfectionnement des cadres de direction	Recherche	Gestion du programme et services	
Directions générales				
Programmes d'apprentissage des cadres de direction	10 991			10 991
Recherche		1 551		1 551
Services corporatifs*			4 416	4 416
Total	10 991	1 551	4 416	16 958

* Inclut le bureau du Directeur du Centre.

2. Besoins en personnel

Le Centre se sert de diverses méthodes pour recruter des individus ayant les capacités requises à l'atteinte de son mandat. Il se sert d'affectations pour recruter des cadres de la fonction publique, des secteurs académiques et des autres niveaux de gouvernement, et, lorsque nécessaire, se sert de l'autorisation spéciale de dotation incluse dans la Loi du CCG pour attirer des individus ayant une expertise spécifique en apprentissage et développement des cadres. De plus, le CCG reçoit des

chercheurs invités des secteurs privé et de l'enseignement par l'entreprise de ses programmes de chargés d'étude et le programme d'échange géré par la Commission de la fonction publique.

Suite à une entente conclue avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, le Centre gère ses ressources en personnel en se servant du concept de l'enveloppe salariale, laquelle comprend le salaire des fonctionnaires et les marchés de services pour l'enseignement et la recherche; ceci afin de reconnaître la nature particulière des opérations du Centre et lui accorder une plus grande souplesse pour ressourcer ses opérations tout en maintenant les ressources permanentes au minimum.

2.1 Détail des besoins en personnel par activité (ETP)

Activité	Réel	Réel	Budget des	Budget des	Prévu	Prévu
	1994-1995	1995-1996	dépenses	dépenses	1998-1999	1999-2000
			1996-1997	1997-1998		
Perfectionnement des cadres de direction	99	84	83	68	66	66
Recherche	24	20	23	19	18	18
Gestion du programme et services	52	44	57	46	45	45
Poste non requis: Formation à distance et communication d'affaires (RADIAN)	13	11	10	-	-	-
Total	188	159	173	133	129	129

2.2 Sommaire par catégorie professionnelle (ETP)

	Réel	Réel	Budget des	Budget des	Prévu	Prévu
	1994-1995	1995-1996	dépenses	dépenses	1998-1999	1999-2000
			1996-1997	1997-1998		
Nomination par décret	2	2	3	1	1	1
Direction	39	33	35	34	33	33
Scientifique et professionnelle	14	12	16	12	12	12
Administratif et service extérieur	79	66	70	52	50	50
Technique	8	7	3	3	3	3
Soutien administratif	44	37	43	28	27	27
Exploitation	2	2	3	3	3	3
Total	188	159	173	133	129	129

3. Recettes et dépenses

3.1 Dépenses brutes et nettes du Ministère par activité (en milliers de dollars)

	Budget principal 1996-1997	Budget principal 1997-1998	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000
Dépenses brutes par activité				
Perfectionnement des cadres de direction	10 832	10 991	11 241	11 241
Recherche	1 637	1 551	1 551	1 551
Gestion du programme et services	4 636	4 416	4 429	4 444
Poste non requis : Formation à distance et communication d'affaires (RADIANT)	9 056	-	-	-
Total des dépenses brutes	26 161	16 958	17 221	17 236
Moins:				
Recettes à valoir sur le crédit et recettes portées au Trésor par activité				
Perfectionnement des cadres de direction	6 787	5 732	5 732	5 732
Recherche	216	216	216	216
Gestion de programme et services	630	630	630	630
Poste non requis : Formation à distance et communication d'affaires (RADIANT)	8 545	-	-	-
Total des recettes à valoir sur le crédit et des recettes portées au Trésor	16 178	6 578	6 578	6 578
Total des dépenses nettes par activité				
Perfectionnement des cadres de direction	4 045	5 259	5 509	5 509
Recherche	1 421	1 335	1 335	1 335
Gestion du programme et services	4 006	3 786	3 799	3 814
Poste non requis : Formation à distance et communication d'affaires (RADIANT)	511	-	-	-
Total des dépenses nettes	9 983	10 380	10 643	10 658

3.2 Détail des paiements de transfert par activité (en milliers de dollars)

	Réel 1994-1995	Réel 1995-1996	Budget des dépenses 1996-1997	Budget des dépenses 1997-1998	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000
Contributions par activité						
Recherche	176	149	175	175	175	175
Total des contributions	176	149	175	175	175	175
Total des subventions et contributions	176	149	175	175	175	175

3.3 Fonds renouvelable par activité (en milliers de dollars)

	Réel 1994-1995	Réel 1995-1996	Budget des dépenses 1996-1997	Budget des dépenses 1997-1998	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000
Activité						
Poste non requis* : Formation à distance et communication d'affaires (RADIAN)	(1 168)	(1 280)	(569)	-	-	-
Excédent (déficit)	(1 168)	(1 280)	(569)	-	-	-

* Cette activité s'est terminée en 1996-1997. Pour plus d'information sur cette activité, veuillez vous référer aux parties III des années précédentes.

3.4 Présentation par article courant (en milliers de dollars)

	Réel 1994-1995	Réel 1995-1996	Budget des dépenses 1996-1997	Budget des dépenses 1997-1998	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000
Personnel						
Traitements et salaires	6 713	6 770	9 139	7 437	7 188	7 201
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	842	890	1 383	1 298	1 255	1 257
Autres traitements et salaires	-	-	-	197	192	192
Autres coûts relatifs au personnel	-	-	-	-	-	-
	7 555	7 660	10 522	8 932	8 635	8 650
Biens et services						
Transports et communications	1 744	1 466	4 590	1 100	1 179	1 179
Information	943	273	528	253	271	271
Services professionnels et spéciaux	5 234	6 093	8 129	5 561	5 960	5 960
Locations	361	316	407	193	207	207
Achat de services de réparation et d'entretien	201	111	111	104	111	111
Services publics, matériaux et fournitures	591	670	577	387	415	415
Autres subventions et paiements	(5 483)	(5 944)	248	30	32	32
	3 591	2 985	14 590	7 628	8 175	8 175
Dépenses en capital	738	582	874	223	236	236
Paiements de transfert (Votés)	176	149	175	175	175	175
Dépenses brutes*	12 060	11 376	26 161	16 958	17 221	17 236
Moins:						
Recettes à valoir sur le crédit:						
RADIAN	802	1 268	8 545	-	-	-
Dépenses budgétaires nettes (excédent)	11 258	10 108	17 616	16 958	17 221	17 236

N.B.: Le lecteur prendra note que les chiffres de 1994-1995 et 1995-1996 sont considérablement plus bas que ceux de 1996-1997 et des années suivantes. Ceci est dû au fait que, depuis 1996-1997, le Centre a adopté une nouvelle méthode comptable pour la comptabilisation de ses recettes. Cette méthode demande que le CCG présente maintenant ses dépenses brutes plutôt qu'uniquement ses dépenses nettes, conformément à l'article 29.1(1) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

3.4 Presentation by Standard Object (\$000)

	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	Estimates 1996-97	Estimates 1997-98	Estimates 1998-99	Planned 1999-00
Personnel						
Salaries and wages	6,713	6,770	9,139	7,437	7,188	7,201
Contributions to employee benefit plans	842	890	1,383	1,298	1,255	1,257
Other salary items	-	-	-	197	192	192
Other personnel costs	-	-	-	-	-	-
Goods et Services	7,555	7,660	10,522	8,932	8,635	8,650
Transportation and communication	1,744	1,466	4,590	1,100	1,179	1,179
Information	943	273	528	253	271	271
Professional and special services	5,234	6,093	8,129	5,561	5,960	5,960
Rentals	361	316	407	193	207	207
Purchased repairs and upkeep	201	111	111	104	111	111
Utilities, materials and supplies	591	670	577	387	415	415
Other subsidies and payments	3,591	2,985	14,590	7,628	8,175	8,175
Capital expenses	738	582	874	223	236	236
<i>Transfer payments (voted)</i>	176	149	175	175	175	175
Gross expenditures	12,060	11,376	26,161	16,958	17,221	17,236
Less:						
Revenues credited to the Vote:						
RADIAN	802	1,268	8,545	-	-	-
Net budgetary expenditures (surplus)	11,258	10,108	17,616	16,958	17,221	17,236

N.B.: The reader will note that the figures for 1994-95 and 1995-96 look considerably lower than the ones for 1996-97 and on. This is due to the fact that, starting in 1996-97, the Centre adopted a new method of accounting for its revenue which now requires CCMD to display the level of gross expenditures instead of only the net, in accordance with Section 29.1(1) of the *Financial Administration Act* (FAA).

3.2 Transfer Payments by activity (\$000)

Contributions by activity						
Actuals	Actuals	1995-96	Estimates	Estimates	Planned	Planned
1994-95	1994-95	1995-96	1996-97	1997-98	1998-99	1999-00
Research	176	149	175	175	175	175
Total Contributions	176	149	175	175	175	175
Total Grants and Contributions	176	149	175	175	175	175

3.3 Revolving Funds by activity (\$000)

Activity						
Actuals	Actuals	1995-96	Estimates	Estimates	Planned	Planned
1994-95	1994-95	1995-96	1996-97	1997-98	1998-99	1999-00
Item not required*: Distance Learning and Business Communication (RADIAN)	(1,168)	(1,280)	(569)	-	-	-
Surplus (deficit)	(1,168)	(1,280)	(569)	-	-	-

* This activity was terminated in 1996-97. For more information on this activity, please refer to previous years' Part III.

3. Revenue and Expenditures

3.1 Gross and Net Departmental Expenditures by Activity (\$000)

	Main Estimates 1996-97	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
Gross Expenditures by Activity				
Executive Development	10,832	10,991	11,241	11,241
Research	1,637	1,551	1,551	1,551
Program Management and Services	4,636	4,416	4,429	4,444
Item not required: Distance Learning and Business Communication (RADIAN)	9,056	-	-	-
Total Gross Expenditures	26,161	16,958	17,221	17,236
Less:				
Revenue credited to the Vote				
and Revenue credited to the Consolidated Revenue Fund by Activity				
Executive Development	6,787	5,732	5,732	5,732
Research	216	216	216	216
Program Management and Services	630	630	630	630
Item not required: Distance Learning and Business Communication (RADIAN)	8,545	-	-	-
Total Revenue credited to the Vote and to the Consolidated Revenue Fund	16,178	6,578	6,578	6,578
Total Net Expenditures by Activity				
Executive Development	4,045	5,259	5,509	5,509
Research	1,421	1,335	1,335	1,335
Program Management and Services	4,006	3,786	3,799	3,814
Item not required: Distance Learning and Business Communication (RADIAN)	511	-	-	-
Total Net Expenditures	9,983	10,380	10,643	10,658

and development. The Centre also welcomes fellows through its fellowship programs and executives from the private sector through executive exchanges coordinated by the Public Service Commission. Through agreement with the Treasury Board Secretariat, the Centre manages its personnel resources under a wage envelope, which includes the salaries of regular public servants and the costs of contracts for research and teaching. The wage envelope was agreed to in order to recognize the special nature of the Centre's operations, and to allow greater flexibility in the resourcing of operations, while maintaining permanent resources to a minimum.

2.1 Details of Personnel Requirements by Activity (FTEs)

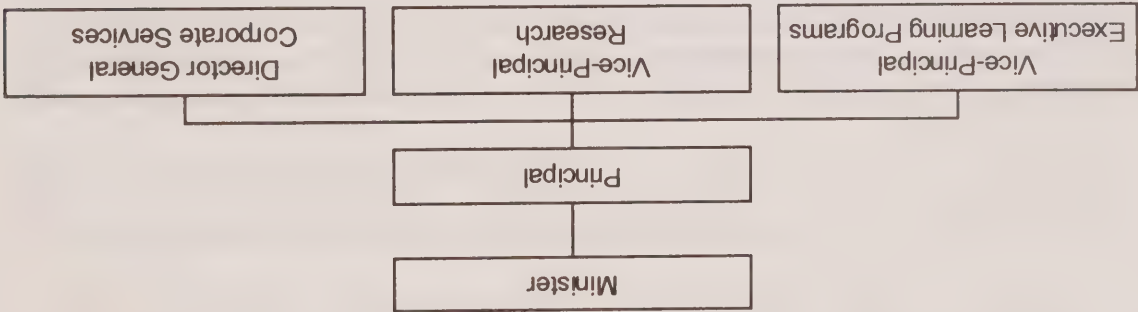
Activity	Actuals					
	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	Estimates 1996-97	Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
Executive Development	99	84	83	68	66	66
Research	24	20	23	19	18	18
Program Management and Services	52	44	57	46	45	45
Item not required:						
Distance Learning and Business Communication (RADIAN)	13	11	10	-	-	-
Total	188	159	173	133	129	129

2.2 Summary by Professional Category (FTEs)

	Actuals					
	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	Estimates 1996-97	Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
Order-in-Council Appointments	2	2	3	1	1	1
Executive Group	39	33	35	34	33	33
Scientific and Professional	14	12	16	12	12	12
Administrative and Foreign Service	79	66	70	52	50	50
Technical	8	7	3	3	3	3
Administrative Support	44	37	43	28	27	27
Operational	2	2	3	3	3	3
Total	188	159	173	133	129	129

1. Organization

1.1 Organization Chart



1.2 Resource Requirements by Branch and Activity (\$000)

1997-1998 Main Estimates				
Activity				
Executive Development	Research	Program Management and Services	Total	
Branches				
Executive Learning Programs	10,991		10,991	
Research		1,551	1,551	
Corporate Services *		4,416	4,416	
Total	10,991	1,551	4,416	16,958
* Includes the office of the Principal.				

2. Personnel Requirements

A variety of practices are employed to recruit and develop individuals with the capabilities needed to fulfil CCMD's mandate. The Centre uses secondments to recruit executives from across the Public Service, academic sectors and other levels of government and, when necessary, uses the special hiring authority included in the CCMD Act to attract individuals with special expertise in executive learning

- CCMD continues to refine the development and implementation of the Product Offering Evaluation System (POES) to assess the effectiveness of learning activities.
- CCMD reviewed its contracting practices and increased the level of competitive contracting.
- CCMD commenced a major review of corporate functions within the Centre (financial, administrative and support policies and practices). The emphasis is on streamlining corporate services in the short term while actively exploring innovative service delivery alternatives to achieve cost savings ver the medium term.
- A plan was initiated to upgrade the technology infrastructure.

Distance Learning and Communications

Late in the 1995-96 fiscal year, a decision was made to end involvement with the RADIAN Learning and Communications Network due to its inability to meet financial obligations. On January 15, 1996, RADIAN's business development activities stopped and a plan to wind down the operation was implemented. RADIAN's operations ceased with all client commitments fulfilled by March 31, 1996. A Treasury Board submission to request the authority to write off the accumulated debt was approved in the fall of 1996.

Comparative Financial Performance by Activity

Departmental Appropriated Planned and Actual Spending

(thousands of dollars)				
Activity	Actuals 1993-94	Actuals 1994-95	Estimates 1995-96	Actuals 1995-96
Executive Development	4,871	4,237	4,078	3,171
Research	1,410	1,615	1,497	1,868
Program Management and Services	4,570	4,019	4,233	4,016
Distance Learning and Business Communication (RADIAN)	297	1,387	1,040	1,053
Total	11,148	11,258	10,848	10,108

N.B.: The reader will note that these figures look considerably lower than the ones for 1996-97 and on. This is due to the fact that, starting in 1996-97, the Centre adopted a new method of accounting for its revenue which now requires CCMD to display the level of gross expenditures instead of only the net, in accordance with Section 29.1(1) of the *Financial Administration Act* (FAA).

- CCMMD launched its website and increased the use of information technology to support learning programs.
- The Centre developed a cost allocation framework to track products and services to resource allocation. An automated time reporting system was initiated and piloted and full implementation took place in 1996-97.

Program Management and Services

- “Governance in a Changing Environment”, the first volume of a series on Governance and Public Management;
- eight studies on government reorganization, featuring lessons learned from the experiences of seven line departments, and a case study about the role of central agencies in this restructuring;
- research papers on Downsizing and Teamwork, Service Quality and Re-engineering;
- the first two volumes in a series of Research and Management Practices papers on Special Operating Agencies;
- a joint CCMMD/Conference Board paper on Managing Change.
- As a result of its various research activities, CCMMD has produced and made available to public service executives several publications including:
- The International Governance network, established by CCMMD in 1994-95 to link scholars and practitioners in fourteen countries in an ongoing dialogue about governance issues and public sector reform, produced a research report on the condition and roles of central agencies in member countries.

Research

- Steps were taken to ensure that the level of effort invested in International programs were appropriate in relation to our domestic responsibilities, resulting in the reduction of direct marketing and sale of CCMMD’s programs and services internationally.
- Over the course of the year, the Centre expanded intervention capability in conflict management and negotiation to meet strong demands for this service. Negotiation and Public Consultation courses were delivered in the 1995-96 fiscal year to approximately 400 officials.
- 2) programs designed to support the current corporate and departmental agendas, such as Leading Transition, the new Expenditure Management System, Aboriginal Issues, Employment Equity, and Rethinking Policy.
- 1) programs designed to develop the future leaders of the public service, such as the Management Trainee Program, the Career Assignment Program and the Executive Leadership Program; and
- CCMMD delivered:

In 1996-97, the Centre completed a Five Year Review and Report to Parliament. The report articulated the results it aspires to achieve:

- In its executive learning programs:
- concentrate on core programs with core knowledge and competencies directed at a continuum from entry to deputy minister levels;
- reflect the priorities of the Clerk of the Privy Council and the government of the day in the design of programs;
- develop learning modules that are the best available;
- base the design and development of programs on related research, outsourcing development and delivery as appropriate;
- offer varying modes of delivery according to the objectives of the program hierarchy as learners move up in levels; and
- be advised by a committee, chaired by the Principal and with public service representation from outside CCMMD, to include client deputy ministers and human resources executives, which will oversee the Centre's program architecture, evaluate programs in terms of continued relevance and value, and govern future program changes.

- In its research:
- emphasize timely, relevant research - and, in so doing, speed up the response time in advising decision makers on management issues;
- undertake projects in concert with the Privy Council Office (PCO), the Treasury Board Secretariat (TBS) and the Public Service Commission (PSC);
- share research results widely and seek partners who can add value; and
- be advised by a Central Agency Research Committee, which will recommend the content for the corporate research agenda and CCMMD's part in it.

C. Details by Activity

Executive Development

- Over the course of the 1995-96 fiscal year, CCMMD offered courses, seminars and other programs to an estimated 11,168 participants¹ over 23,457 training days. Demand for CCMMD courses continued to be strong, and participation doubled in Armchair Discussions and other learning activities that required less time away from the office.
- In the spring of 1996, one third of open enrollment courses were discontinued following an assessment of their relevance to corporate priorities, client demand and availability of good quality private sector programs.

¹ Note that an executive may have registered for more than one program or event.

Performance results will also be based on information gathered by the Centre's Product Offering Evaluation System (POES). The POES, developed and tested at CCMMD and capable of being customized to each CCMMD program and service, gathers feedback from peers, employees and supervisors as well as from participants, in an attempt to measure the impact of the programs on behaviour.

information.

CCMMD is in the process of designing its Planning, Reporting and Accountability Structure (PRAS) and organizing its products and services into new business lines, each with a different focus and varying clientele. In so doing, the Centre will validate the tentative business lines and expected results, and devise indicators of success that are time-bounded and measurable, which will provide the foundation for improved performance monitoring and facilitate the reporting of results oriented

Development of Performance Measures

In a time of large scale public sector change, restructuring and downsizing, the Centre has continuously adapted its activities and organization, in a fiscally responsible way, to offer programs and services that meet its clients' needs. The majority of CCMMD's clients have rated their experiences with the Centre very positively.

The trend in client demand continued to move away from open enrollment courses towards customized courses for teams within departments. Increasingly, departments were using CCMMD's programs to support the process of restructuring and renewal flowing from Program Review.

This shift reflects the evolution of CCMMD's programs and services over recent years. When CCMMD was created, the focus of executive learning and development was primarily on training the individual, using formal learning approaches such as courses and seminars. In recent years, the emphasis has shifted to more innovative learning programs in which people interact, learn to work together, and experience a more participative learning program as departments and agencies seek to use executive learning to bring about change within their own organizations.

In recent years, as overall budgets have been reduced in both private corporations and public sector organizations, the emphasis in training and development has shifted from the development of individuals as an objective in itself to the development of individuals so that they could contribute to organizational goals.

Key Responsibilities and Objectives

B. Departmental Overview

- the Centre works collaboratively with other training institutions to ensure coherence.
- the Centre is committed to the ongoing measurement of the results of its programs and services and to pursuing new breakthroughs in the area of measurement; and

A. Summary of Departmental Performance

In 1996-97, CCMD undertook to tighten its focus and strengthen its role in advancing the management agenda for change in the Public Service, consistent with the priorities of the Clerk of the Privy Council. At the same time, the Centre completed a five-year review and report to Parliament, consistent with its legislation. Specific initiatives included:

- establishing new operating principles for the Centre;
- implementing a restructuring of the organization;
- creating new governance councils to improve the quality of executive learning programs and research, and their connection to corporate priorities;
- implementing improvements to and rationalization of corporate administration.

The principles that now guide CCMD's operations are:

- deputy ministers are responsible for the development of their staff;
- activities of the Centre are tied to corporate priorities, identified by the Clerk of the Privy Council, as the head of the Public Service, and are guided by the advice of the Public Service Commission on leadership competencies;
- corporate leadership and corporate team development are the first priorities of CCMD;

- all programs and services are developed and offered only if they are aligned with corporate development strategies;

- learning programs are completed by ongoing learning support such as on-the-job coaching, which reinforces individual responsibility for learning and which will be offered to 80% of those participating in CCMD's learning programs;

- building learning networks is a key process in achieving corporate objectives and in addressing cross-cutting issues;

- CCMD is an exemplary organizational model of what it teaches;

- CCMD participates with the other central agencies in corporate-wide succession planning for the executive group;

- modern technology is widely used to disseminate research and support learning programs and networks, and for two-way communications with our clients;

Comparative Financial Plans by Activity

Appropriated Planned Spending by Activity

Activity	(thousands of dollars)			
	Main Estimates* 1996-97	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
Executive Development	10,832	10,991	11,241	11,241
Research	1,637	1,551	1,551	1,551
Program Management and Services	4,636	4,416	4,429	4,444
Item not required:				
Distance Learning and Business Communication (RADIAN)	511	-	-	-
Total	17,616	16,958	17,221	17,236

* Does not reflect Supplementary Estimates... Actual Mains only

(c) **Fellowships:** This program has two sub-components.

(1) *CCMD Fellows Program:* The purpose of this program is to advance and enhance the knowledge and understanding of public management and to make a contribution to the development of managers in the federal government. The program is open to members of the executive group of the federal Public Service, private sector equivalents and university faculty. The duration of appointments is variable ranging from a few months to two years. Salaries, benefits and relocation expenses of CCMD Fellows are normally paid by their home organization.

(2) *Canadian University Fellows Program:* As approved by Treasury Board, this program enables senior public servants to go to Canadian universities as Visiting Fellows for periods of up to 12 months. The program is intended to promote closer relations between the federal Public Service and Canadian universities, encouraging the free flow of ideas and best practices between the public sector, the academic community and the private sector.

(d) **Case Study Program:** This consists of the development of teaching cases for use in CCMD classrooms and learning organizations across the country and case studies which provide accounts of major Public Service innovations, experiences and organizational changes.

Program Management and Services

The objective of this activity is to provide the overall policy direction and orientation of the Centre and the necessary internal services to assist in the management of its programs.

It comprises the overall managerial direction and strategic planning of the Centre; the provision of marketing activities; the delivery of services in communications, human resources, finance, administration, information technology, corporate services, evaluation and audit; the provision of residential services; and the capital acquisition plan.

This activity accounts for 26% of the total 1997-98 CCMD Program expenditures.

Distance Learning and Business Communication

This activity was terminated in 1996-97. Its objective was to reduce time, cost and barriers to distance learning and business communications within the public service, including other levels of government and educational institutions.

More details as to the rationale for terminating the revolving fund is provided in the performance section of this document (details by Activity).

below the executive level. The intent is to ensure that these programs build on each other in a more integrated way to provide participants with a continuous learning path as they move to higher levels of managerial responsibility.

Research

The objective of the Research activity is to create a greater awareness among senior public and private sector officials and academics of major issues, challenges and opportunities of public management and management development in the Canadian context.

It includes the conduct and publication of the results of research programs and projects; the preparation and publication of case studies in public management; the administration of a fellowship program for senior public and private sector officials and academics; the management of contributions to a variety of management organizations and associations; the management of the Centre's information holdings and the provision of management information search services.

The mission of Research is to promote and deepen the knowledge about public service management that is fundamental to sound governance and lies at the basis of all CCMD activities. The program is patterned on a proactive model under which the Centre manages and directs research closely linked both to the core concerns of Public Service practitioners and to the development of CCMD programs and services.

This activity accounts for 9% of the total 1997-98 CCMD Program expenditures. It has four components: long-term research programs, publications and knowledge dissemination, fellowship programs and the case study program.

(a) **Long-term research programs:** The Centre has a key role to play in helping managers deal with an environment of challenge and change. Research contributes by encouraging the expansion of the public management knowledge base. To ensure that research is relevant, timely and cost effective, the Centre encourages collaborative efforts and information sharing. Seminars, colloquia and practitioner's exchanges are held both to disseminate research findings and to improve work-in-progress. Exchanges among others involved in management research support sharing of innovative approaches to the management of research. CCMD has pioneered new forms of "action research" in which research is carried out not just for practitioners, but with them as participants.

(b) **Publications and Knowledge Dissemination:** This element consists of publications and communication of research findings. It provides communication to managers of information concerning new understanding of public management and new sources of public management knowledge at the Centre and from external sources. It offers differentiated product lines to meet client needs and communicate various types of knowledge. Electronic means such as the Internet are increasingly used for this purpose.

Delivery of Courses - Statistical Overview

	Projected*	Forecast	Actual
	1997-98	1996-97	1995-96
● Number of participants	3,018	8,191	11,168
● Number of training days	439	1,066	1,224
● Number of participant-days**	10,525	17,915	23,457
● Number of offerings	108	390	517
*	The lowered projections for 1997-98 reflect the decision to reduce the number of courses offered to better focus on corporate priorities.		
**	The number of participant-days is equal to the number of training days for all courses offered, times the average number of participants expected per training day.		

The primary clientele of the executive development programs includes: all members of the executive group; Governor-in-Council appointees; executive equivalents; employment equity groups at one level below the executive group; those selected for the Career Assignment Program, the Management Trainee Program or the Executive Exchange; and regional managers at the EX-minus-one level. The Centre's programs are also offered to senior public and private sector officials from other jurisdictions and to academics from post-secondary institutions.

The executive development services CCMD offers can be organized into various streams.

(a) **Core programs:** These aim to bolster leadership skills of high-potential managers. They include the Management Trainee Program (entry level), the Career Assignment Program (mid-management level), Executive Leadership (new entrants to EX category), the Senior Executive Management Program (high-potential EX 2s to 3s), and seminars for Deputy Ministers, Assistant Deputy Ministers, Heads of Tribunals and Governor-in-Council Appointees.

(b) **Open enrollment courses:** In consultation with the Public Service Commission (PSC), the Treasury Board Secretariat (TBS) and the Privy Council Office (PCO), open enrollment courses have been designed to develop the specific leadership skills and capacities of individual executives.

(c) **Briefings:** These have been designed to bridge the gap between the public, private and academic sectors. Through dialogue and discussion, the briefings facilitate networking and the sharing of information.

In 1997-98, in collaboration with its central agency partners, CCMD will contribute to the development of an Accelerated Executive Development Program to provide for the rapid development of high potential executives in line with the La Releve plan. This learning program is expected to include orientation, individual learning, coaching, mentoring and networking components.

CCMD will continue to work with the Public Service Commission to provide the learning components of the Management Trainee Program and the Career Assignment Program offered to public servants

Net cost of the Program by Activity

(thousands of dollars)					
1997-98 Main Estimates					
Operating*	Grants and Contributions	Gross Expenditures	Less: Revenue Credited to the Vote	Total Main Estimates	
Activity					
Executive Development	10,991	-	10,991	-	10,991
Research	1,376	175	1,551	-	1,551
Program Management and Services	4,416	-	4,416	-	4,416
Other Revenues and Expenditures					
Revenue credited to the Consolidated Fund					
Estimated Cost of services by Other Departments					
Net Cost of the Program	16,783	175	16,958	-	16,958
					(6,578)
					2,176
					12,556

* Includes expenditures in the amount of \$6,578,000 that can be spent only upon earning of the equivalent amount in revenue. Also includes Contributions to employee benefit plans.

C. Details by Activity

Executive Development

The objective of the Executive Development activity is to enhance the leadership and managerial competence of members of the Executive Group to achieve the goals of public service renewal through strengthening the policy capacity, modernizing service delivery and rejuvenating the public service. It includes the provision of executive leadership and development courses, the educational components of the Career Assignment Program and of the Management Trainee Program, a Negotiation, Consultation and Conflict Management Program, armchair discussions and conferences, management issues and seminar programs, liaison and consultation with the private sector, universities and other organizations involved in management development activities, the operations of a Group Decision Centre, and, the operational services in support of the faculty for the design and delivery of courses. This activity accounts for 65% of the total 1997-98 CCMD Program expenditures. Its operational outputs are: the design and delivery of leadership development courses, management development courses, management seminars and workshops. A statistical overview of outputs is provided below.

Vote - Wording and Amount

Vote (dollars)	1997-98
Main Estimates	9,082,000
5 Canadian Centre for Management Development - Program expenditures and contributions	

Departmental Overview

(thousands of dollars)	Main Estimates* 1996-97	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
Gross Estimates**	17,616	16,958	17,221	17,236
Revenue to the Vote	-	-	-	-
Total Main Estimates	17,616	16,958	17,221	17,236
Revenue credited to the Consolidated Revenue Fund pursuant to Section 29.1(1) of the FAA	(7,633)	(6,578)	(6,578)	(6,578)
Estimated Cost of Services by Other Departments	2,343	2,176	2,162	2,162
Net Cost of the Agency	12,326	12,556	12,805	12,820

* Does not reflect Supplementary Estimates... Actual Mains only.

** Includes expenditures in the amount of \$6,578,000 that can be spent only upon earning of the equivalent amount in revenue.

Authorities for 1997-98 - Part II of the Estimates			
Vote (thousands of dollars)		1997-98	1996-97
Main Estimates			
Main Estimates			
Canadian Centre for			
Management Development			
5	Program expenditures pursuant to Section 29.1(1) of the <i>Financial Administration Act</i> *	9,082	8,418
(S)	Expenditures pursuant to Section 29.1(1)	6,578	7,633
(S)	Contributions to employee benefit plans	1,298	1,054
Item not required:			
-	RADIAN Revolving Fund	-	511
Total Agency		16,958	17,616
* This amount can be spent only upon earning of the equivalent amount in revenue.			

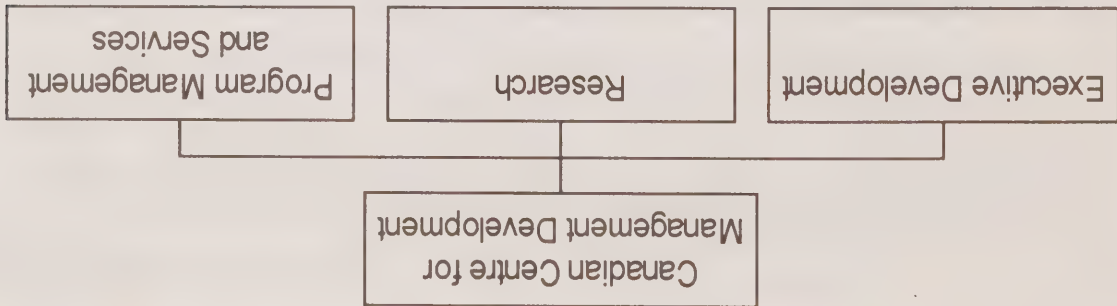
* This amount can be spent only upon earning of the equivalent amount in revenue.

Resource Plans and Financial Tables

- the completion of CCM's restructuring and consolidation initiative.
 - the provision of assistance to central agency partners in follow-up to recommendations of Deputy Minister task forces;
 - the development of an approach to mentoring and coaching that can be integrated into programs and/or delivered as a separate service;
 - the implementation of the Accelerated Executive Development Program (AEXDP) to provide for the rapid development of high potential executives in line with the La Releve plan. Included in this program will be the development of personalized learning programs, mentoring, and coaching.
 - the examination of the proposed learning frameworks for all core programs through a governance committee composed of two client deputy ministers and representatives from Treasury Board Secretariat and the Public Service Commission. The goal will be to construct a system of reinforcing learning interventions as participants progress up the executive ladder and one that is closely linked to ongoing duties, to the needs of organizations and to corporate priorities;
 - the development of new business lines, results and performance indicators;
- Overall, CCM's priorities for 1997-98 include:
- to broaden the knowledge base related to the theory and practice of public-sector management.

Organization and Program Composition
CCMD's activity structure consists of three business lines which are illustrated and described below.

Executive Development: responsible for all learning programs, program research, design and



development, together with the responsibility for the organization and coordination of all special events.

Research: responsible for all work related to the corporate research agenda and professional guidance and collaboration with the research component of Executive Development.

Program Management and Services: responsible for human resources, finance and administration, information management, communications, evaluation and the corporate secretariat.

A fourth activity, Distance Learning and Business Communication (RADIAN), was terminated in 1996-97 and is mentioned in this document only when reporting on previous years. Details of all activities are provided in the next several pages.

Organization structure: The Principal of the Centre, who also acts as its Chief Executive Officer, is appointed by the Governor in Council and has the rank and status of a deputy minister. The following positions report directly to the Principal: Vice-Principal, Executive Learning Programs (in charge of the Executive Development activity); Vice-Principal, Research (in charge of the Research activity); and Director General, Corporate Services (in charge of the Program Management and Services activity). An organizational chart is shown in the Supplementary Information section (page 20).

Corporate Objectives and Priorities

In line with the Privy Council Clerk's priorities of modernizing service delivery, strengthening policy capacity and renewing the Public Service, CCMD's specific program objectives are:

- to assist managers in developing the leadership skills critical to meet the current and future management challenges in the federal government, including responding to the changes in the social, cultural, racial and linguistic character of Canadian society;
- to assist managers in understanding the policies, operation, organization, dynamics and traditions of the federal government and in managing government programs, services and personnel efficiently and effectively;

A. Summary of Departmental Plans and Priorities

The Centre's overall program objective is to provide relevant, cost-effective executive development and research programs in support of the corporate priorities of the Government and the management agenda of the Public Service of Canada. CCMD is now examining its role and programs to better focus on these corporate priorities. This exercise will ultimately lead to a new Planning, Reporting and Accountability Structure (PRAS) to be formally presented to Treasury Board in 1997-98. CCMD will take this opportunity to develop business lines that are more results oriented, as well as better measurement methods to improve performance reporting. This document therefore describes the activity structure which remains in place until the PRAS is approved, with the exception of "Distance Learning and Business Communication (RADIAN)" which was terminated in 1996-97.

B. Departmental Overview

Roles and Responsibilities

On April 14, 1988, the Prime Minister announced the creation of the Canadian Centre for Management Development (CCMD), dedicated to excellence in teaching and research into public sector management, enhancing public sector management capabilities, and promoting a strong corporate culture in the federal public service.

Bill C-34, proclaimed on December 1, 1991, created CCMD as a departmental corporation operating under the general direction of a Board of Governors. The composition of the Board is equally divided between the public and non-public sectors. The Clerk of the Privy Council is the Chair of the Board, and the Secretary of the Treasury Board, the President of the Public Service Commission and the Principal of CCMD are ex-officio governors.

Section 4 of the CCMD Act provides general direction and an enduring mandate for the Centre. This mandate, however, is flexible and allows CCMD to continue changing to meet the needs of the Public Service into the future. In responding to the emerging vision for the public service, CCMD will fulfil its mandate by serving as a strategic tool for the formulation, dissemination and implementation of corporate strategies. CCMD will play three primary roles:

- 1) as an instrument to advance the public service renewal agenda through continuing the process of modernizing service delivery, strengthening its policy capacity and achieving renewal and rejuvenation;
- 2) as a corporate resource contributing to the strengthening of executive leadership (La Releve); and
- 3) as a corporate resource that supports Deputy Ministers in their renewal efforts, in those cases where there are likely to be lessons which can be transferred.

In 1997-98, in collaboration with its central agency partners, CCMD will be contributing to the development of an Accelerated Executive Development Program to provide for the development of high potential executives in line with the La Relève plan. Other major initiatives include new learning programs and contribution to the development and implementation of a common research agenda in collaboration with PCO, PSC and TBS.

To deliver on its mandate, the Centre will need to optimize impacts and resources through partnerships and alliances with other organizations and the private sector. The Centre's efforts will be directed to shaping the content of executive learning programs, and focusing on what is unique to public service leadership, culture and governance. Knowing that most learning takes place in the workplace, CCMD will increase its efforts to be innovative in the research, design and delivery of new learning opportunities to take advantage of work experiences. These new directions for CCMD include the use of technology to introduce additional methods of communication between participants during and after the classroom experience.

CCMD is moving forward with repositioning by elaborating the detailed design of its learning programs; finalizing and implementing the corporate research agenda; developing a three year business plan and a human resources transition plan to implement the new directions and related organizational changes; and establishing an accountability framework to measure and improve its performance.

To remain a leader in executive learning and development, CCMD must continue to be a model of best practices in the design and delivery of its learning programs and services. The Board, executive and staff of CCMD are committed to continuing to seek feedback and to create, alter or end programs and services in order to each year significantly improve service to clients in relation to their needs and to the priorities of the public service.

I am convinced that the Centre has a solid foundation to advance the agenda for change in the Public Service and to develop the leaders that we will require in the future. CCMD welcomes the challenges and opportunities of its future directions and looks forward to making a significant contribution to the renewal of the Public Service of Canada and to the improvement of government services to all Canadians.

Section I : The Minister's Executive Summary

The Clerk of the Privy Council, as the head of the Public Service, identified priorities for the Public Service in 1995. As set out in the Third Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada, they are:

- to modernize service delivery;
- to strengthen its policy capacity;
- to build a vibrant Public Service that is adapted to future needs.

The realignment of the role of government and the changing way of serving Canadians, taken together, amount to an ambitious program of change for the Public Service. The success of this program will depend on the ability of the executive group as a whole to understand and react appropriately to global, social, economic and technological changes. It will also depend on having all members of the executive cadre contribute constructively to a common culture and to integrated strategies, structures and systems designed to move the program of change for the Public Service forward.

The most significant issue confronting the Canadian Centre for Management Development (CCMD) in 1997-98 is its repositioning as a key contributor to shaping the future of the public service. The Centre has always been a supporter of public service renewal, but the Clerk of the Privy Council has now asked CCMD to play an even more active role in public service renewal through leadership and learning, and to do so in collaboration with its central agency partners: the Treasury Board Secretariat (TBS), the Public Service Commission (PSC) and the Privy Council Office (PCO).

This direction was echoed in the Horizontal Review of Training which highlighted the need for a governance approach to the public service learning agenda and for a measurable return on the \$250 million annual investment in training. It also recommended that the Centre assume a leadership role to ensure a continuum of management training from supervisory and middle management levels to top executive levels, and that there be continuing liaison between the PSC and the Centre.

Over the next five years, CCMD has a key role to play in helping create a cadre of executive change agents who will lead organizational transformation and renewal, developing their capacity to articulate a tangible vision, lead strategic change, sustain customer focus, and manage service delivery across functions and organizations.

In 1995-96, CCMD initiated a process to review its organizational effectiveness and develop a strategic business plan for the future. The exercise served to tighten and focus the Centre's activities in response to the need to be strategically linked to the corporate agenda and well-aligned with other public service reforms. After consulting extensively with CCMD's clients, stakeholders and employees, progress was made on a number of fronts, specifically in terms of refining the role, mandate and operating principles of the organization, and determining the future direction of the executive development and research activities to link them more closely to the priorities of the Public Service.

I The Minister's Executive Summary	4
II Departmental Plan	6
A. Summary of Departmental Plans and Priorities	6
B. Departmental Overview	6
• Roles and Responsibilities	6
• Organization and Program Composition	7
• Corporate Objectives and Priorities	7
• Resource Plans and Financial Tables	8
C. Details by Activity	10
• Executive Development	10
• Research	12
• Program Management and Services	13
• Distance Learning and Business Communication	13
• Comparative Financial Plans by Activity	14
III Departmental Performance	15
A. Summary of Departmental Performance	15
B. Departmental Overview	16
• Key Responsibilities and Objectives	16
• Development of Performance Measures	16
C. Details by Activity	17
• Executive Development	17
• Research	18
• Program Management and Services	18
• Distance Learning and Business Communication	19
• Comparative Financial Performance by Activity	19
IV Supplementary Information	20

Preface

This document is a report to Parliament to indicate how the resources voted by Parliament have or will be spent. As such, it is an accountability document that contains several levels of details to respond to the various needs of its audience.

The Part III for 1997-98 is based on a revised format intended to make a clear separation between planning and performance information, and to focus on the higher level, longer term plans and performance of departments.

The document is divided into four sections:

- The Minister's Executive Summary;
- Departmental Plan;
- Departmental Performance; and
- Supplementary Information.

It should be noted that, in accordance with Operating Budget principles, human resource consumption reported in this document will be measured in terms of employee full-time equivalents (FTEs).

PRIME MINISTER / PREMIER MINISTRE

Joe Clark

Canadian Centre for
Management Development

Part III

1997-98 Estimates



The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

©Minister of Supply and Services Canada 1997

Available in Canada through

Associated Bookstores and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group – Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1997-III-90
ISBN 0-660-60127-3

8030

Canadian Centre
for Management
Development



1997-98
Estimates

Part III

Expenditure Plan





3 1761 11546776 3